

Trabajo Fin de Grado

Experiencia de cliente en modelos Business to
Business. Análisis de la empresa Efor.

Autora

Nerea Jarabo González

Directores

Blanca Isabel Hernández Ortega

Gonzalo Bernal Morales

Facultad de Economía y Empresa

2018/2019

Información:

Autor del trabajo: *Nerea Jarabo González*

Directora académica: *Blanca Isabel Hernández Ortega*

Director de empresa: *Gonzalo Bernal Morales*

Título del trabajo:

Experiencia de cliente en modelos Business to Business. Análisis de la empresa Efor.

Customer Experience in Business-to-Business models. Case study: Efor.

Vinculado a: *Grado en Administración y Dirección de Empresas*

RESUMEN

La experiencia de cliente se posiciona actualmente como la clave del éxito de las empresas y, en los últimos años, ha estado presente en las listas de principales tendencias de marketing. En una economía que sufre un proceso de *comoditización* de productos y servicios ofrecer una experiencia de cliente positiva es fuente de diferenciación, yendo más allá de su mera satisfacción. Por ello, analizar la experiencia de cliente que ofrece una empresa es el punto de partida para plantear ideas de mejora que tengan impacto real en los resultados y pudiendo así comenzar a gestionar este poderoso activo intangible.

En este trabajo el estudio de la experiencia se ha orientado desde dos perspectivas que convergen en un mismo punto: la realidad del cliente. Por un lado, tras una dinámica con clientes se han elaborado los perfiles de las Buyer personas con las que se identifican los clientes de la empresa y se ha diseñado el *Customer Journey* que recoge toda la relación del cliente, especificando las emociones y sentimientos que afloran. Por otro lado, se han llevado a cabo entrevistas en profundidad con empleados clave en contacto con el cliente que han permitido descubrir cuál es la percepción interna de la experiencia ofrecida.

ABSTRACT

Nowadays, the customer experience is the key of business success and, in the last few years, it has been listed in marketing trends. In an economy that is suffering a commoditization process in products and services, offering a positive customer experience is the best option to make a difference. The starting point to improve the impact on results and to manage this powerful intangible asset is clearly the customer experience analysis.

In this study, we focused on two perspectives that converge in the same point: the actual customer experience. On the one hand, before a design-thinking dynamic with clients, two Buyer personas have been created to identify all the types of customers. In addition, the Customer Journey has been built to enclose all the actions and emotions in the relationship. On the other hand, several interviews with employees in close contact with clients has been done. The goal: to discover the internal perception of the experience offered.

ABREVIATURAS

B2B	<i>Business-to-Business</i>
CEM	<i>Customer Experience Management</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSAT	<i>Customer Satisfaction Score</i>
CX	<i>Customer Experience</i> (en español, experiencia de cliente)
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PC	Puntos de contacto

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN	3
1. ENFOQUE Y OBJETIVOS	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
2.1 Contexto del trabajo	4
2.2 Presentación de la empresa	4
3. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	6
II. MARCO TEÓRICO.....	7
1. CUSTOMER EXPERIENCE.....	7
2. CUSTOMER JOURNEY	9
3. MERCADOS BUSINESS-TO-BUSINESS	11
III. QUIÉN ES EL CLIENTE	12
1. EL CLIENTE DE HOY.....	12
2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE EN MERCADOS B2B	13
3. EL CLIENTE DE EFOR: BUYER PERSONA.....	13
3.1 Concepto	13
3.2 Elaboración de la Buyer Persona de Marketing automation	14
IV. EXPERIENCIA ACTUAL DEL CLIENTE DE EFOR.....	18
1. ENFOQUE DEL ANÁLISIS	18
2. CICLO DE VIDA DEL CLIENTE: ETAPAS DEL JOURNEY	18
3. CANALES	21
4. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS DE CONTACTO	22
5. PROPUESTA INICIAL DE CUSTOMER JOURNEY.....	23
V. COMPARATIVA DE LA EXPERIENCIA OFERTADA Y LA PERCIBIDA. 25	
1. EXPERIENCIA PERCIBIDA POR EL CLIENTE.....	25
1.1 Planteamiento del análisis y objetivos perseguidos	25
1.2 Resultados obtenidos y Customer Journey completo.....	26
2. EXPERIENCIA QUE SE PRETENDE OFERTADA	28
2.1 Planteamiento del análisis y objetivos perseguidos	28
2.2 Resultados obtenidos	31
VI. CONCLUSIONES.....	34
1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CX DE MARKETING AUTOMATION.	34
2. PLAN DE ACCIÓN: PROPUESTA DE IDEAS DE MEJORA.....	36

3. PLATAFORMAS PARA LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA	38
VII. VALORACIÓN FINAL	39
VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS	1
I. DOCUMENTACIÓN DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD PREVIA: CONSTRUCCIÓN DE LA BUYER PERSONA	1
II. DOCUMENTACIÓN DE LAS DINÁMICAS CON CLIENTES.....	5
1. ESTRUCTURA DE LA DINÁMICA	5
2. DOCUMENTACIÓN FOTOGRÁFICA.....	6
III. DOCUMENTACIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD CON EMPLEADOS	8
1. ENTREVISTA CON EL EQUIPO DE MARKETING CORPORATIVO	8
2. ENTREVISTA CON EL EQUIPO COMERCIAL	12
3. ENTREVISTA CON DIRECCIÓN	16

I. PRESENTACIÓN

1. ENFOQUE Y OBJETIVOS

El objeto del presente trabajo se centra en analizar la experiencia del cliente en el mercado empresarial, esto es, en relaciones negocio a negocio o *Business-to-Business* (en adelante, B2B). Para ello, se analizará el caso real de la empresa Efor, perteneciente al Grupo Integra, Estrategia y Tecnología, la cual se presentará en detalle más adelante.

No cabe duda de que el cliente (consumidor o comprador empresarial) es cada vez más exigente, lo que favorece al proceso de *comoditización*¹ que se está viviendo en la imparable revolución digital. En el mercado actual, las organizaciones encuentran problemas para diferenciar sus productos o servicios de los que ya ofrecen otras empresas, mientras que los clientes solicitan un trato diferencial y personalizado. Así, la presión sobre las empresas se acrecienta, pero también las posibilidades de innovar a lo largo de todo el proceso de compra. La experiencia del cliente comienza mucho antes de estar presencialmente en el establecimiento comercial o en la oficina del proveedor y termina varias etapas después de la formalización de la compra o del proyecto.

De esta manera, las empresas deben preocuparse de gestionar la experiencia de sus clientes o *customer experience* (en adelante, CX) desde tres perspectivas. En primer lugar, las empresas deben anticiparse a la decisión de compra del cliente identificando su necesidad antes de que aparezca, creando soluciones eficaces y comunicándoselas al cliente de forma adecuada. En segundo lugar, las empresas han de tener en cuenta el gran número de puntos de contacto que las relacionan con el cliente durante el proceso de decisión y el momento de la compra en sí. Por último, las empresas deben gestionar toda la experiencia de cara a conseguir un recuerdo positivo en la mente del consumidor el cual sea capaz de impulsarle a recomendar el producto o servicio contratado.

¹ En la literatura económica, el fenómeno de la *comoditización* se define como el proceso por el que los productos y servicios con valor económico y con atributos diferentes acaban convirtiéndose en *commodities*, es decir, son indistinguibles a los ojos del consumidor. Definición extraída de: [htPCs://en.wikipedia.org/wiki/Commoditization](https://en.wikipedia.org/wiki/Commoditization) [Consulta 10/09/2018]. También puede encontrarse una explicación de este proceso en la charla Ted de Joseph Pine II, «What *customers* want» de 2004. Visualización disponible en: [htPCs://www.ted.com/talks/joseph_pine_on_what_consumers_want/transcript](https://www.ted.com/talks/joseph_pine_on_what_consumers_want/transcript) [Consulta 24/09/2019].

Para proceder al desarrollo del presente trabajo se plantean una serie de objetivos, tanto generales como específicos. El objetivo general se centra en estudiar la importancia de la gestión de la CX en mercados B2B y establecer qué herramientas y acciones pueden plantearse para llevarla a cabo. Detallando un poco más esta visión global, los objetivos específicos son los siguientes:

- Extraer conclusiones sobre la CX de la empresa Efor en la prestación de un servicio concreto con la creación de las *buyer* personas y el análisis de su *customer journey*.
- Comprender cuál es el viaje que realiza su cliente y cuáles son las interacciones con la empresa más importantes para él.
- Determinar posibles áreas de mejora que guíen un plan de acción en este sentido.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 Contexto del trabajo

Este trabajo de fin de grado se enmarca en el desarrollo de unas prácticas en la empresa Efor. Existiendo diferentes posibilidades para realizar el presente proyecto, se optó por realizar un estudio acerca de la CX de una de sus áreas de negocio, identificando los diferentes puntos de contacto con la empresa y analizando cuáles eran las emociones del cliente en dichos momentos.

A raíz de este trabajo, la empresa ha podido desarrollar un proyecto interno: elaborar documentación sobre la CX de Efor y desarrollar una plataforma para la gestión de la misma durante la prestación de sus servicios. En concreto, se diseñó un entorno de relaciones con clientes, en el que pude colaborar añadiendo funcionalidades importantes. Se trata de una plataforma para gestionar el flujo de información empresa-cliente.

2.2 Presentación de la empresa

Efor es una de las empresas que conforman el Grupo Integra, en concreto, aquella especializada en la prestación de servicios tecnológicos. Grupo Integra tiene sus orígenes en Calatayud, en los años 80 como empresa de formación y bajo el nombre de Izquierdo Formación. Siempre apostando por la innovación y los últimos avances

tecnológicos han ido creciendo hasta conformarse como un *holding* en el que se aglutinan diferentes empresas que ofrecen una gran cantidad de servicios.

Ilustración 1. Representación de las empresas que conforman grupo Integra



Integra tiene por *claim* «Estrategia y Tecnología» y los servicios que ofrece van claramente en esta línea. Dentro de «Estrategia» se encuentra un área de consultoría (certificados de calidad, estrategia, procesos, etc.) y la agencia de comunicación y publicidad (es decir, Sin Palabras). También pertenecen a estrategia una serie de áreas con servicios destinados a “Personas y Talento”: *employee journey*, *e-learning*, formación y una escuela de negocios. Respecto a lo que se refiere a la «Tecnología», las áreas de negocio se dividen en tres. Por un lado, “digital” con servicios como estrategia digital, *digital marketing*, *marketing automation* y *Internet of Things*. Por otro lado, hay una línea propiamente tecnológica que engloba desarrollo de *software*, sistemas de gestión, proyectos de Industria 4.0, *hardware* e infraestructura, ciclo de vida de equipos, seguridad, *cloud*, *data* e inteligencia artificial. Su eslogan «Pasión por la innovación» está inserto en su ADN, por lo que desarrollan continuamente productos y soluciones que satisfacen las necesidades de sus clientes.

Integra tiene una plantilla formada por 600 trabajadores y desarrolla su actividad en oficinas en Zaragoza, Madrid, Barcelona, Alicante y Bilbao, habiendo comenzado un proceso de internacionalización. Gracias a su componente tecnológico, Integra puede llevar a cabo proyectos transversales de gran interés para las empresas y con un importante componente de innovación. Como alianzas tecnológicas cuentan entre sus

reconocimientos el premio al Mejor Partner Pyme Microsoft, el galardón a la Excelencia en Marketing Digital de IBM en 2016 y 2017 y el premio al Mejor Partner en Desarrollo de Soluciones de Movilidad de Microsoft.

En concreto, en el departamento de Marketing se ofrecen una serie de servicios que, aunque diferentes entre sí, pretenden potenciar los resultados de una estrategia online bien fundada. Tras un cambio estratégico del organigrama, el departamento de marketing se divide en cuatro áreas: Marketing digital, Performance marketing (de carácter transversal a la organización), Marketing automation y Estrategia digital e innovación. Entre sus servicios destacan las campañas de pago por clic, email marketing y marketing *automation*, *social media*, diseño de páginas web, programación avanzada, experiencia de cliente, analítica y técnicas de innovación y *design thinking*.

3. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo se ha estructurado siguiendo unas líneas de desarrollo que guardasen coherencia, ampliando el ámbito de estudio conforme se avanzaba. De esta manera, a partir de unos conceptos teóricos previos que conformaban el marco de estudio, se han aplicado diferentes técnicas de análisis de la experiencia de dicho cliente. De forma detallada, los epígrafes posteriores persiguen lo siguiente:

- a) Definir el tipo de cliente actual, transformado por la digitalización, así como las características de los clientes en B2B. Diseñar la Buyer Persona.
- b) Analizar el *Customer Journey* real de Efor, identificando los puntos de contacto, canales y personas que intervienen, y desarrollando el mapa de la experiencia de acuerdo a las emociones de los clientes.
- c) Comparar la experiencia ofertada por parte de la empresa con la experiencia realmente percibida por parte del cliente (voz del cliente²) a través de entrevistas en profundidad y dinámicas inspiradas en la metodología *Design Thinking*.

² Con el concepto “voz del cliente” se hace referencia al proceso específico de captar e interpretar con regularidad las expectativas, preferencias y experiencias del cliente con los productos y servicios de la empresa. Definición extraída del blog de WowCX disponible en: <https://www.wowcx.com/voz-del-cliente/> [Consulta: 20/12/2018].

- d) Describir los resultados obtenidos a partir de la experiencia actual del cliente de Efor y determinar áreas de mejora.

II. MARCO TEÓRICO

1. CUSTOMER EXPERIENCE

A pesar de la importancia del concepto de “Experiencia del cliente”, no existe una definición unificada del mismo. A grandes rasgos, podríamos definirlo como la percepción que tiene el cliente de lo vivido tras una interacción que se traduce en una respuesta emocional. Es por ello que el cliente siempre va a vivir una experiencia, exista o no una gestión directa por parte de la empresa.

Uno de los primeros estudiosos del marketing experiencial establecía que «el cliente ya no elige un producto sólo por la ecuación del coste beneficio, sino por la vivencia que ofrece antes y durante su consumo» (Schmitt, 1999). Ello es debido a la *comoditización* de los productos, que los ha transformado en factores higiénicos, idénticos o prácticamente indistinguibles por parte de los clientes (González de la Hoz, 2015). Hay que entender las experiencias como un suceso inminentemente personal que se produce en la mente del individuo, definiéndose como «estímulos que se provocan en los sentidos, el corazón y la mente» (Schmitt, 1999).

Una definición de CX que recoge muy bien la idea de experiencia es la aportada por Meyer y Schwager (2007): «La experiencia del cliente es la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa». En otras palabras, el cliente tiene una experiencia tanto en el transcurso de la compra como en todos aquellos encuentros o puntos de contacto no planeados e incluso causales. Cualquier relación que el individuo tenga con la empresa o marca va a denotar en él una experiencia, positiva o negativa, pero que en cualquier caso habrá de ser tenida en cuenta. En este sentido, Meyer y Schwager (2007) señalan acertadamente que «la satisfacción del cliente es esencialmente la culminación de una serie de experiencias del cliente o, podría decirse, el resultado neto de las experiencias buenas menos las malas».

Es importante enfatizar la idea de que el cliente siempre vive una experiencia, ya que es fácil caer en el error de considerar que la CX tan solo surge en contextos donde la

empresa participa activamente para lograr una mejora. Una de las formas más claras de entender lo que implica la gestión de la experiencia de cliente (*Customer Experience Management* en inglés, CEM en adelante) es ponerla en relación con la tradicional gestión de relaciones con clientes (*Customer Relationship Management* en inglés, CRM en adelante). «Se trata de pasar del concepto “conozco al cliente” (herramientas CRM) al concepto “entiendo al cliente” (marketing experiencial)» (González de la Hoz, 2015). La ilustración 2 muestra las diferencias entre ambos enfoques:

Ilustración 2. Diferencias entre CEM y CRM

	QUÉ	CUÁNDO	CÓMO	PARA QUÉ
CEM	Lo que un cliente piensa	Puntos de contacto	Análisis de la voz del cliente	PROACTIVA: Eliminar brecha expectativa-experiencia
CRM	Lo que una empresa cree que sabe de un cliente	En el momento de una interacción	Puntos de venta, investigación de mercado, web	Cross-selling Up-selling

Fuente: Elaboración propia en base al contenido de González de la Hoz (2015)

Para concluir, debe señalarse que adoptar una estrategia basada en la CEM tiene como elemento imprescindible la orientación al cliente o *customer centric*: dar a cada cliente lo que necesita y desea, analizando su comportamiento (Delgado, 2016). Para ello, una herramienta muy eficaz, que se introducía en la ilustración anterior, es la Voz del cliente: conocer y entender la opinión del cliente, los problemas que le preocupan y cómo se siente en la relación con la empresa. En cualquier caso, esta *customer centricity* no tendría sentido si no se trabaja una *cross channel experience* -experiencia en estrategias multicanal-. Esto es, hacer uso de diferentes canales para la interacción con el cliente, pero integrarlo de tal manera que implique una transformación del *Customer Journey* por diferentes vías.

En resumen, los aspectos que definen la CX son los siguientes:

- La experiencia surge de la percepción del cliente ante una interacción con la empresa por lo que es personal e incluye vínculos emocionales.
- Se gestione o no por la empresa, el cliente siempre va a tener una experiencia.
- Tiene lugar antes, durante y después del contacto con la empresa propiamente dicho.

- La experiencia de compra, ligada al comportamiento del consumidor y a la definición de las etapas del proceso de compra, no sólo se ve influida por factores racionales, sino que precisamente son claves los factores emocionales.
- De hecho, son las emociones positivas las que son capaces de generar un recuerdo positivo y, por tanto, incrementar la probabilidad de que el cliente recomiende a la empresa.

2. *CUSTOMER JOURNEY*

La expresión *customer journey*, o «viaje del cliente» en español, define el concepto como el recorrido que realiza el cliente durante el proceso de compra (o de contratación de un servicio en B2B). Así, este término describe todos los puntos de contacto que tiene un cliente potencial antes, durante y después de la compra. Esta definición encuadra perfectamente con lo que se acaba de ver sobre experiencia de cliente. De hecho, se empieza a conocer el *customer journey* por el nombre de «mapa de la experiencia de cliente», desde el momento en el que incluye información sobre las emociones de los clientes.

Una definición académica del concepto podría ser la siguiente: «fases por las que pasa cada arquetipo de usuario al relacionarse con el producto o servicio que se está analizando» (González de la Hoz, 2015). Se trata de comprender cómo vive el cliente el contacto con la empresa en general y en los puntos clave: representa la curva de la experiencia a lo largo de las diferentes etapas del proceso de compra. Sin duda, un mapa de la experiencia ayuda a crear un entorno de empatía y entendimiento de la empresa con las interacciones del cliente en el espacio y en el tiempo (Ridson, 2011).

Asimismo, el *customer journey* se concibe como una representación gráfica y visual de los puntos de contacto, las acciones del cliente, el contexto, las motivaciones y, sobre todo, las emociones. Es una secuencia temporal más o menos precisa del proceso de compra o contratación de un servicio o de un punto de contacto concreto. De la misma manera, puede ser tan amplio cómo se desee, incluyendo más o menos variables en función del tipo de empresa y de las necesidades del estudio. Precisamente por esta razón, no existen dos *customer journey* iguales.

Debe tenerse en cuenta que el *customer journey* no sólo es relevante porque muestra qué ocurre sino también porque determina dónde y cuándo pasa. La especificación del «dónde» y el «cuándo» estriba en los canales de contacto: no se puede concebir un mapa de la experiencia con una sola vía, ya que la experiencia actual es multicanal y digital. De esta manera, el *customer journey* no sólo tiene la capacidad de mostrar las dimensiones más importantes de la CX, sino que también establece la transición entre fases y el modo en que debe gestionarse la relación entre los diferentes canales.

Por su parte, es imprescindible incluir las emociones dentro del *customer journey*, dado que son las que van a explicar cómo se siente el cliente y, por tanto, las que configurarán la CX. El resultado es una síntesis visual de los datos más importantes de la experiencia a lo largo de todo el proceso de compra o prestación del servicio. En definitiva, establece los puntos de contacto entre el ciclo de compra del cliente y el proceso de venta de la empresa.

En otro orden de cosas, no puede hablarse del *customer journey* sin referirse a los *touchpoints* o puntos de contacto (PC, en adelante), a los «momentos de la verdad» y a los «puntos de dolor»:

- Los PC se definen como aquellas «instancias de contacto directo con el producto o servicio en sí, o con representaciones del mismo entregadas por la empresa o por un tercero» (Meyer & Schwager, 2007). No existe un listado perfecto de puntos de contacto, sino que cada empresa debe definir los suyos propios de forma que se adapten a su realidad: a su mapa de procesos, a su cadena de valor y a su sistema de gestión de las relaciones con clientes. Los PC pueden concebirse de diferentes formas ya que, pueden ser canales a través de los cuales los clientes interactúan con la empresa (tienda física, redes sociales, web, etc.), o bien, etapas del propio proceso de compra (descubrimiento, formalización de la compra, servicio post-venta, etc.). Independientemente de la forma escogida, hay que tener claro que en las vivencias de los PC se produce una brecha entre las expectativas y las experiencias reales del cliente, afectando directamente a la satisfacción final. En definitiva, un PC es el lugar en el que los objetivos y necesidades del cliente entran en contacto con la propuesta de valor de la empresa, por algunos de los canales puestos a disposición del cliente. Como se verá más adelante, para la elaboración del *customer journey* del cliente de Efor,

se ha optado por definir los PC como la intersección entre etapas y canales y entre etapas y personas de contacto.

- Los «momentos de la verdad» tienen un carácter especial, ya que en principio son únicos (o al menos, reducidos). Estos momentos se definen como aquellos instantes que determinan un impacto emocional mayor y que se perpetúan en el largo plazo. La empresa debe esforzarse por crear experiencias memorables («efecto wow») en estos momentos, ya que determinan una elevada incidencia en la capacidad de recuerdo.
- Los «puntos de dolor» son aquellos contactos del cliente con la empresa que revelan una mala experiencia, ya sea por un mal servicio, defectos en el producto o cualquier contingencia que genere una emoción negativa. Estos puntos de dolor pueden darse en momentos de la verdad o no, pero siempre serán interacciones que la empresa debe mejorar.

3. MERCADOS *BUSINESS-TO-BUSINESS*

Business-to-Business hace referencia a las relaciones que se realizan negocio a negocio, es decir, entre empresas. Los procesos de compra en mercados B2B se vuelven más complejos, debido a que no se trata de un consumidor individual interactuando con la empresa vendedora, sino que es una organización formada por personas que quieren poner solución a una necesidad. La complejidad de estas relaciones radica en el hecho de que en las empresas quienes toman las decisiones y formalizan las compras son las personas que la forman, cada una de ellas con un rol y unas responsabilidades concretas.

Por tanto, B2B es el acrónimo que hace referencia a un modelo de negocio en el que entran en juego dos empresas, compradora y vendedora, en el desarrollo de la transacción (*Human Level*). Esta transacción puede consistir tanto en un producto como en una prestación de servicios. Por ejemplo, podríamos hablar de B2B haciendo referencia al comercio mayorista pero también a la venta de hardware informático para una empresa o la prestación de soluciones tecnológicas, a través de software y diseño web, como podría ser el caso de Efor.

A la hora de incentivar la realización de una venta en modelos B2B, hay que tener en cuenta que entran en juego factores adicionales y diferentes a los que se valoran en los

mercados que se dirigen al consumidor final, como por ejemplo el detalle y la calidad de las especificaciones técnicas o los métodos de pago y financiación.

III. QUIÉN ES EL CLIENTE

1. EL CLIENTE DE HOY

Con la evolución de la tecnología se ha producido un cambio en los hábitos de consumo. Por ello, es también necesario un cambio en la oferta de las empresas, adaptada a las características del cliente actual.

A día de hoy, el cliente es más exigente y se caracteriza por poseer un mayor conocimiento de los productos que compra: descubren productos nuevos a través de búsquedas en la web y acostumbran a investigar previamente antes de comenzar el proceso de compra. Además, el consumidor se guía por recomendaciones, *reviews* y comentarios de Internet. Es decir, se fía más de otros consumidores desconocidos que de la propia empresa que realiza la oferta. Por esta razón, cobrarán un papel clave los creadores de la experiencia, esto es, todas aquellas personas que están en contacto directo con el cliente y pueden influir en la vivencia de éste: equipo comercial, marketing corporativo y servicio de atención al cliente.

Asimismo, fruto de la digitalización y la influencia de las redes sociales, los consumidores piden inmediatez y son más impacientes. Están conectados a través de varios dispositivos de forma simultánea y exigen atención por diferentes canales (multicanalidad). No obstante, a pesar de estar expuestos a un gran número de mensajes y de impactos de marca, el cliente actual es infiel y no tiene problema para cambiar de empresa si lo que se le ofrece no se adapta a sus necesidades. Si bien, también es cierto que aparece la figura de los *Brand Lovers*: el comprador no elige una marca, sino que se identifica con ella y se convierte en su embajador.

En términos generales, el cliente actual valora en gran medida la experiencia (tanto la física como la digital) y la personalización e innovación de los productos. Se suele decir que el comprador ya no compra un producto, sino que busca una experiencia, siendo muy relevante la atención que se le ofrezca.

2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE EN MERCADOS B2B

Por las propias características de los mercados empresariales, este tipo de clientes tiene ciertas particularidades. En primer lugar, se basan en relaciones a largo plazo en las que generar un entorno de confianza va a ser imprescindible. Puede reforzarse vía imagen de marca, *partners* clave y una relación de colaboración con el cliente (a menudo, se erigen como co-creadores durante el desarrollo del producto). En esta línea, hacer partícipe al cliente de la historia de la empresa permite demostrar la trayectoria y la experiencia adquirida.

Por otro lado, el cliente de B2B necesita resolver necesidades específicas, buscan la eficiencia y tienen que alcanzar metas a largo plazo. Es por ello que se centran en especificaciones técnicas y no compran por deseos o impulsos, realizando un análisis pormenorizado y racional de todas las alternativas posibles. Además, la toma de la decisión de compra pasa por diferentes niveles, siendo más complicado (pero no imposible) basar la relación en aspectos emocionales. Asimismo, este tipo de clientes necesita obtener gran cantidad de información de los productos para poder decidir, demandando conocer de qué manera los productos se adaptan a sus necesidades. En este punto, contar con testimonios de otros clientes puede ser relevante para tomar su decisión final.

3. EL CLIENTE DE EFOR: BUYER PERSONA

3.1 Concepto

La Buyer Persona es una herramienta para el desarrollo de cualquier estrategia de marketing, digital u offline, y, por supuesto, de gran valor en el análisis de la CX. Puede definirse como una representación del cliente (ya sea actual o potencial) de carácter semi-ficticio, elaborada a partir de características demográficas, sociales y económicas y reflexiones sobre sus necesidades, motivaciones y aspiraciones. Así, este concepto recoge la explicación del comportamiento del cliente. Conviene señalar que no se trata de la realización de una segmentación de clientes³, sino que es un paso más allá. Como

³ La segmentación de clientes hace referencia a la clasificación de los negocios que un negocio tiene, a partir de los datos concretos de éstos. Es preciso diferenciar este concepto del de “segmentación de

no podía ser de otra manera, incorpora un componente emocional dado que las emociones tienen un peso importante en las decisiones de compra (Richins, 1997; Leemon & Zorfas, 2016).

Por tanto, una Buyer Persona no es un cliente real, pero tampoco se podría decir que es un cliente inventado. Su definición se realiza a partir del conjunto de atributos reales que personalizan a un cliente ficticio, y que describen a la perfección a un grupo de clientes. La utilidad de esta herramienta estriba en que permite tomar decisiones y diseñar acciones focalizándose en una persona de «carne y hueso», «con nombre y apellidos». Dado que estamos en un modelo B2B es evidente que esa persona física que representa al cliente-empresa será el interlocutor con la empresa proveedora de los servicios. Si bien es cierto, aunque una Buyer Persona en un mercado B2B contará ineludiblemente con características personales (ya que, al fin y al cabo, las decisiones en las organizaciones las toman las personas, que tienen sus propios factores de comportamiento individuales), también habrá que definirla a partir de los atributos que describan la naturaleza de la organización.

3.2 Elaboración de la Buyer Persona de *Marketing automation*

A) Elección del servicio concreto de marketing

Se ha optado por definir el cliente de acuerdo con un servicio de Marketing Digital en concreto: *marketing automation* con la herramienta Active Campaign. Este servicio permite realizar procesos de marketing complejos a través de la implantación de herramientas tecnológicas que permiten automatizar determinados impactos, teniendo un mayor control sobre las acciones de marketing.

La elección de este servicio se ha visto influida por la posibilidad de definir con mayor claridad etapas concretas de los proyectos, que se dan con normalidad en todos ellos. De esta manera, a la hora de realizar posteriores dinámicas con clientes, todos ellos habrán tenido un desarrollo del proyecto con las mismas fases y, por tanto, un *journey* similar

mercado”, el cual explica el proceso de agrupar en pequeños segmentos a un mercado objetivo vasto y anónimo. Extraído de: <https://www.oleoshop.com/blog/segmentacion-de-clientes> y <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/tipos-de-clientes-segmentacion-y-diseno-de-experiencias-de-cliente/> [Consulta: 31/01/2019]

(que no necesariamente una misma experiencia). Dentro de los proyectos de *marketing automation* pueden darse variantes en función de los deseos o necesidades del cliente:

- Implantación de la herramienta e integración con sistemas de CRM propios de la empresa.
- Implantación e integración de la herramienta y formación sobre la misma, adaptada a las necesidades del cliente.
- Implantación e integración de la herramienta, planificación de la estrategia y creación y gestión de campañas.

La variante más común entre los clientes de Efor incluye formación de la plataforma, cierta definición estratégica y un servicio de soporte o acompañamiento en la gestión de la misma.

B) Realización de entrevista en profundidad con la responsable del servicio

Para la obtención de las características objetivas y partiendo de las variables típicas de una Buyer Persona, se ha realizado una entrevista en profundidad con la responsable del área de *Marketing Automation*, quien conoce de primera mano los servicios ofertados y la cartera de clientes. Puede consultarse el contenido de la misma en el Anexo I.

C) Representación gráfica de la Buyer Persona

A la luz de los resultados obtenidos, tanto en la entrevista en profundidad como en dinámicas con clientes posteriores, se plantean dos Buyer Personas, que se dividen, dentro de una misma variante de servicio (utilización de la herramienta Active Campaign, formación para la gestión por sí mismos de las campañas), en función de su tamaño empresarial (ver ilustraciones 3 y 4).

Resaltar que el entorno, las metas y las preocupaciones de las dos Buyer personas se definieron a partir de la información extraída de la entrevista en profundidad con la responsable del área de marketing automation. Las ideas del perfil del cliente, formado por las iniciativas prioritarias, barreras percibidas y criterios de decisión, se obtuvieron en la dinámica que se realizó con los clientes de la empresa Efor⁴. Puede observarse que ambos contenidos tienen clara relación entre sí, describiendo perfectamente al cliente del servicio en cada uno de los dos casos.

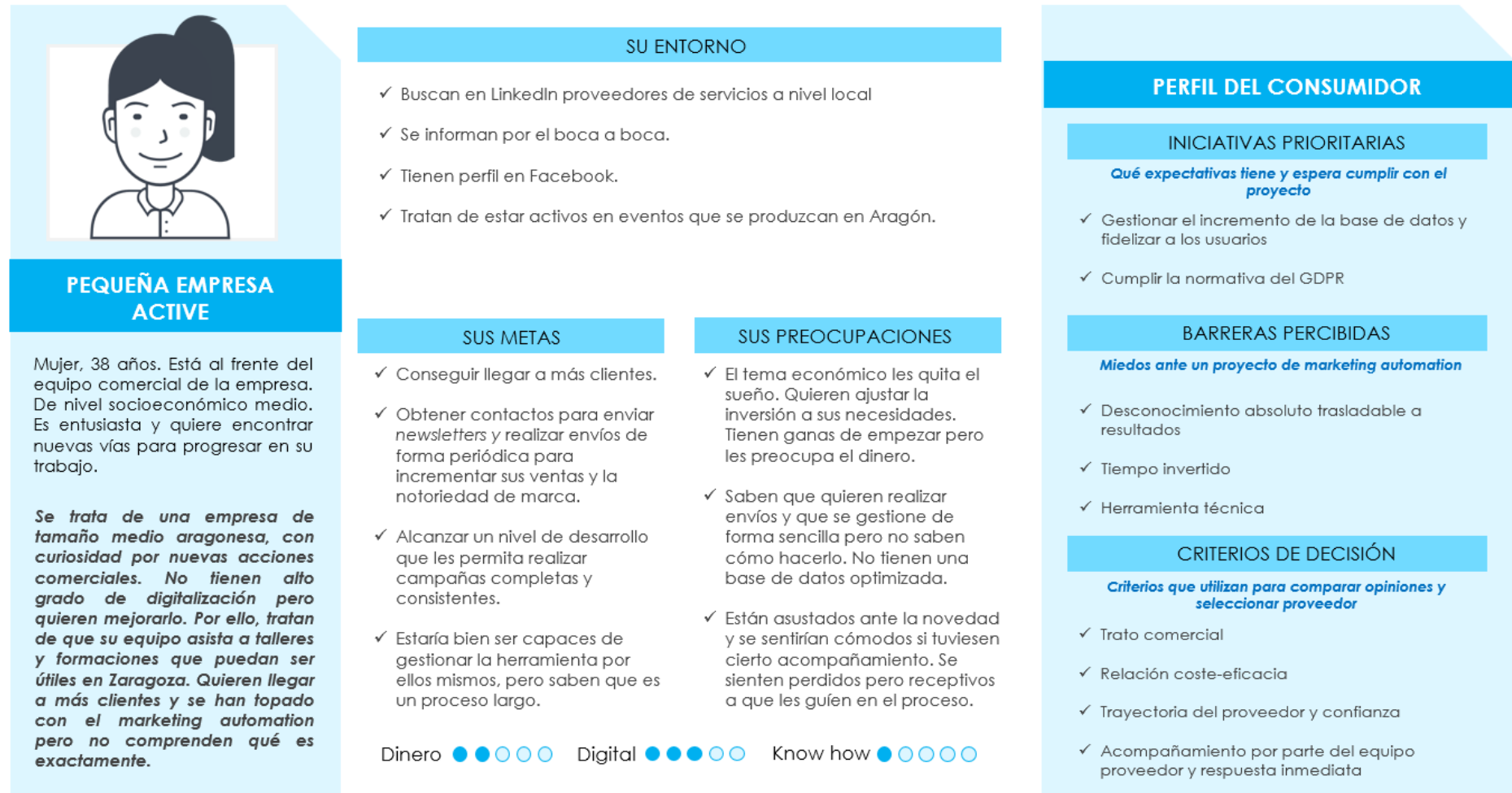
⁴ Dicha dinámica se explica en epígrafes posteriores y queda documentada en el Anexo II.

Ilustración 3. Buyer Persona: Gran empresa cliente de Active Campaign



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4. Buyer persona: Pequeña empresa cliente de Active Campaign



Fuente: Elaboración propia

IV. EXPERIENCIA ACTUAL DEL CLIENTE DE EFOR

1. ENFOQUE DEL ANÁLISIS

El estudio de la CX, como ya se ha adelantado, se va a concretar en un área de negocio determinada. De esta manera, se adopta un enfoque de análisis de abajo a arriba, es decir, se va a describir la experiencia partiendo de servicios concretos de Efor y no del conjunto de la empresa. El siguiente paso para obtener una visión global sería realizar un estudio de la CX en todas las áreas, de forma que se pudiesen unir todos los análisis parciales para comprender cuál es la CX completa de Efor.

La ventaja de este enfoque es que permite una evaluación más objetiva, en la medida en que se centran los esfuerzos en precisar y detallar la experiencia concreta de un tipo de cliente determinado. Por ello, siguiendo la línea de la Buyer Persona definida, se va a estudiar el viaje del cliente. En concreto, de aquel cliente que solicita servicios de *Marketing Automation* y los ejecuta con la herramienta Active Campaign.

2. CICLO DE VIDA DEL CLIENTE: ETAPAS DEL JOURNEY

El primer paso en la construcción del *customer journey* es la definición de las etapas que transcurren en el proceso de compra del cliente. Se identifican cuatro etapas más amplias, que se corresponden en gran medida con las fases del proceso de compra de un cliente de B2B:

- 1) **DESCUBRIMIENTO E INVESTIGACIÓN:** El cliente descubre que tiene una necesidad y realiza una exploración de las empresas proveedoras del servicio que resuelve su problema. También cabe la posibilidad de que el cliente conozca la empresa por un canal determinado y que tenga interés en saber más acerca de ella. Una vez que el cliente tiene conocimiento de la existencia de Efor, éste suele solicitar más información. Esa subetapa podría encuadrarse tanto en la fase de investigación como en la de captación, dado que supone un contacto con el

personal de la empresa, que deberá orientarse al cliente e intentar captar ese *lead* o registro⁵.

En este punto, es de gran importancia el trabajo realizado por el equipo de marketing corporativo. La captación de clientes en Integra se incentiva a través de la creación de contenido y la realización de acciones que doten a la empresa de visibilidad. De esta manera:

- Participación y creación de eventos para la presentación de servicios y productos nuevos.
- Realización de jornadas exclusivas con clientes en los que se les explican los diferentes servicios ofertados y cómo estos pueden adaptarse a sus necesidades.⁶
- Gestión del contenido especializado creado por los trabajadores en el blog *lainnovacionnecesaria.com* de forma periódica.
- Realización de Webinars y talleres sobre diferentes servicios (no solo de cara a dar visibilidad al trabajo que se realiza sino también como contenido formativo para los clientes y usuarios que asisten).
- Gestión de las redes sociales de Efor e Integra de forma que se dé visibilidad a todo el contenido creado y acciones puestas en marcha por la empresa.

Todas ellas contribuyen a la obtención de datos de contacto de potenciales clientes de los que hará uso marketing corporativo para concertar una cita

⁵ La traducción al español del sustantivo *lead* en el ámbito del marketing digital es “registro”. Hace referencia a un usuario que ha dado sus datos de contacto a una empresa y que, por tanto, se convierte en un individuo registrado en la base de datos, dándole a la empresa la posibilidad de interactuar con él. Artículo de Inbound Cycle titulado *¿Qué es un lead?* De 15 de mayo de 2018. Disponible en: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/170336/qu-es-un-lead> [Consulta: 19/12/2018]

⁶ Bajo el nombre de ICIE o *Integra Customer Immersion Experience*, se engloba un concepto de evento (ideado por Microsoft) que consiste en la realización de una presentación a un cliente, en la que se explica el conjunto de la cartera de servicios con el objetivo de identificar nuevas oportunidades, beneficiosas para ambas empresas.

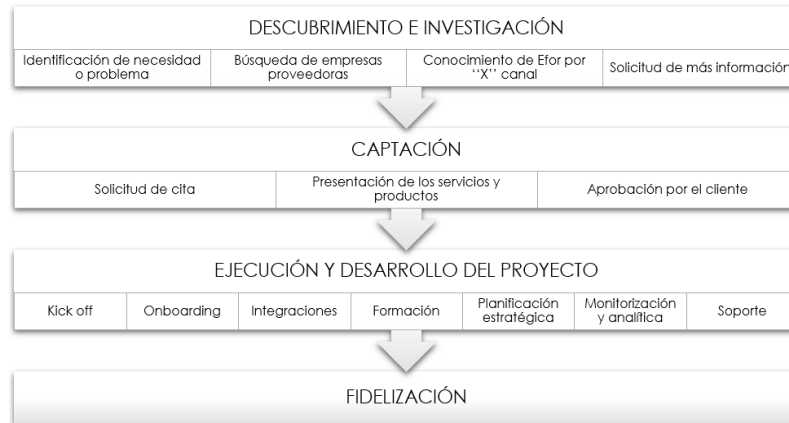
adaptada al cliente. El proceso se articula desde marketing corporativo, que pone en contacto al cliente con el responsable del departamento, área o servicio de interés, de forma que se tiene total control de la trazabilidad del *lead* entrante.

- 2) **CAPTACIÓN:** El cliente y empleados de la empresa prestadora del servicio se conocen personalmente. Se realiza una presentación de los servicios, productos o posibilidades de proyectos concretos que le puedan interesar. A menudo, pasado un tiempo de meditación, el cliente aprueba el proyecto y se comienza a trabajar. Este momento de la relación es clave para Efor, dado que es su momento para convencer al cliente de que reúnen las características que está buscando.
- 3) **EJECUCIÓN Y DESARROLLO DEL SERVICIO/PROYECTO:** Habrá una fase previa de *kick off* en la que se definirá con el equipo especializado las necesidades concretas que tiene el cliente, las expectativas, el alcance y los compromisos del proyecto. Una vez comprobado que el servicio de *marketing automation* se adapta a la situación del cliente, se realiza el *onboarding* previo y necesario, esto es, el despliegue de la herramienta, las parametrizaciones básicas y aquellas personalizadas al cliente. A continuación, se desarrollan las integraciones precedentes con el CRM y el ERP (Sistema de planificación de recursos empresariales) del cliente. Este tipo de proyectos llevan una fase posterior de formación a cerca de las funcionalidades generales de la plataforma con el objetivo de que los clientes conozcan toda la potencialidad de la herramienta. Además, los clientes reciben formación a cerca de funcionalidades específicas a sus necesidades concretas. En ocasiones, se incluye una cierta planificación y definición de la estrategia en el uso a seguir en las campañas de *marketing automation*, aunque no todos los clientes admiten que un equipo externalizado les imponga la estrategia. En muchos casos, las fases finales están dedicadas a la monitorización de las acciones y la analítica de los indicadores KPI (del inglés, indicadores clave de comportamiento). El proyecto finaliza con la conclusión del servicio, de acuerdo al *timing* y fases establecidas, aunque siempre se mantiene un servicio de soporte al cliente.
- 4) **FIDELIZACIÓN:** En este punto entran en juego cuestiones relativas a posibles acciones y comportamientos que deben llevarse a cabo una vez finalizado el

proyecto, destinados a mantener el contacto con el cliente y captarlo para posibles nuevos proyectos o servicios.

La definición de cada una de las etapas abarca diferentes escenarios y acciones tanto por parte del cliente como de la empresa, identificándose diferentes subetapas:

Ilustración 5. Etapas y sub-etapas del *Customer Journey*



Fuente: Elaboración propia

3. CANALES

Las interacciones que se produzcan en las diferentes etapas y subetapas van a depender en gran medida del canal por el que se produzcan. Además, de acuerdo con el contexto actual de multicanalidad, a menudo los clientes van a interactuar simultáneamente por diferentes canales. Del mismo modo, por parte de Efor también habrá diferentes personas de contacto en función del momento en el que se encuentre el proyecto (ver Ilustración 6).

Ilustración 6. Canales y personas de contacto



Fuente: Elaboración propia

4. IDENTIFICACIÓN DE PUNTOS DE CONTACTO

Los PC pueden presentarse a partir de diferentes variables, según la perspectiva que resulte más interesante en el caso concreto. Si bien es cierto, de forma previa a realizar el *customer journey* es interesante identificar los PC como la intersección entre las etapas del ciclo de vida del cliente y los canales a través de los cuales interactúa (ver ilustración 7). Así, «cada PC es una escena dentro de un proceso» (González de la Hoz, 2015).

Ilustración 7. Mapa de puntos de contacto

		DESCUBRIMIENTO E INVESTIGACIÓN				CAPTACIÓN		
		IDENTIFICACIÓN DE NECESIDAD	BÚSQUEDA DE EMPRESAS	CONOCIMIENTO DE EFOR	SOLICITUD DE MÁS INFORMACIÓN	SOLICITUD DE CITA	PRESENTACIÓN DE LOS SERVICIOS	APROBACIÓN POR EL CLIENTE
CANALES	WEB	X	X	X	X			
	TELF				X	X	X	X
	EMAIL				X	X	X	X
	TALLER	X		X				
	WEBINAR	X		X	X			
	LINKEDIN	X	X	X	X			
	TWITTER		X					
	INSTAGRAM							
	BLOG	X		X				
	EVENTOS	X		X	X			
	PARTNERS	X	X	X				
	PERSONAL				X		X	X
PERSONAS	EQUIPO COMERCIAL	X	X	X	X	X	X	X
	MARKETING CORPORATIVO		X	X	X	X		
	DIRECCIÓN		X	X	X			X
	EQUIPO ESPECIALIZADO		X	X	X		X	X

		EJECUCIÓN Y DESARROLLO							FIDELIZACIÓN
		KICK OFF	ONBOARDING	INTEGRACIÓN	FORMACIÓN	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	MONITORIZACIÓN Y ANALÍTICA	SOPORTE	
CANALES	WEB								X
	TELF		X			X	X	X	X
	EMAIL		X	X		X	X	X	X
	TALLER				X				
	WEBINAR				X				
	LINKEDIN								X
	TWITTER								
	INSTAGRAM								
	BLOG								X
	EVENTOS								X
	PARTNERS								X
	PERSONAL	X	X	X	X	X	X	X	X
PERSONAS	EQUIPO COMERCIAL	X				X	X	X	X
	MARKETING CORPORATIVO								X
	DIRECCIÓN								X
	EQUIPO ESPECIALIZADO	X	X	X	X	X	X	X	X

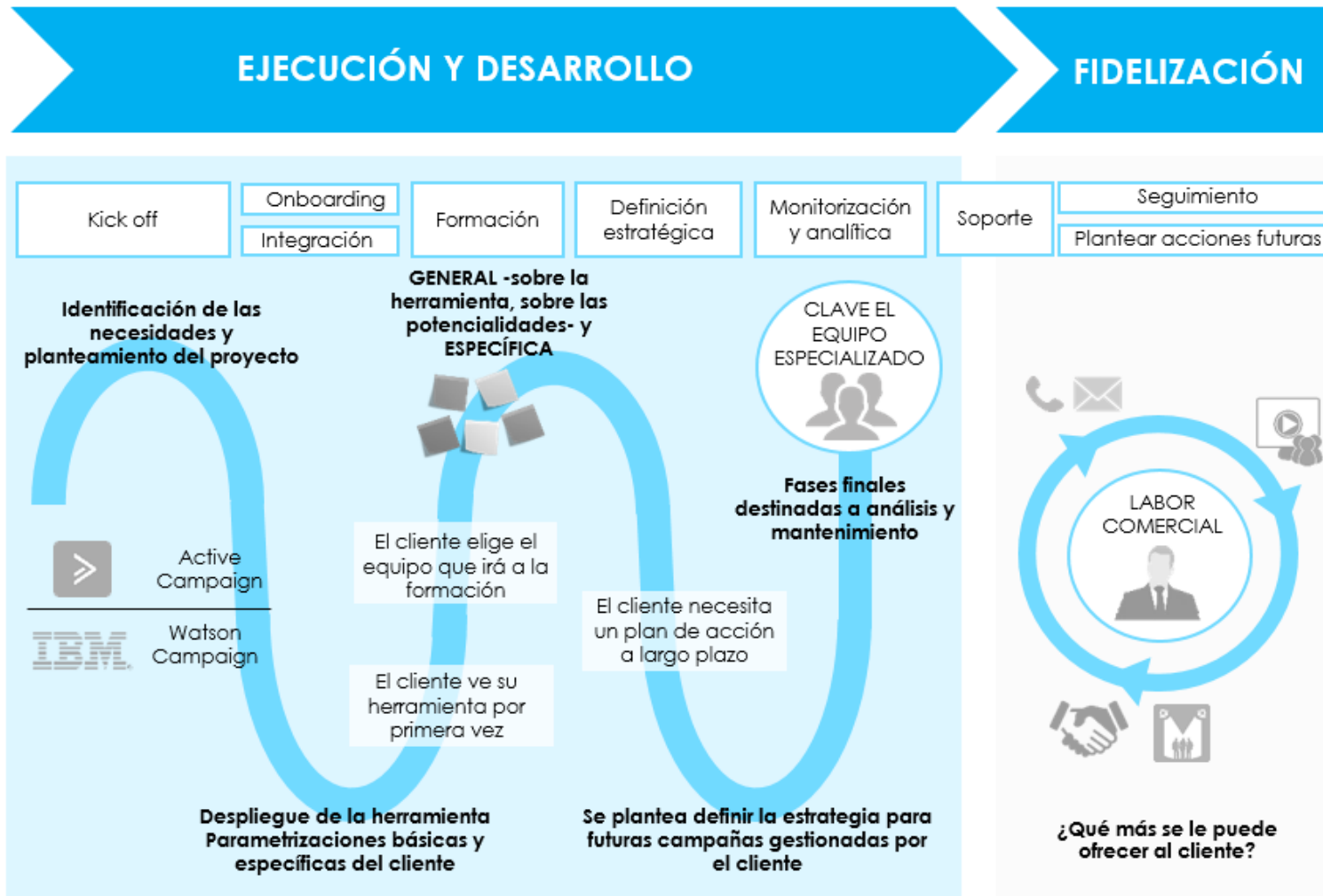
Fuente: Elaboración propia

5. PROPUESTA INICIAL DE *CUSTOMER JOURNEY*

Ilustración 8. Propuesta del proceso que configura el *customer journey*



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

V. COMPARATIVA DE LA EXPERIENCIA OFERTADA Y LA PERCIBIDA

1. EXPERIENCIA PERCIBIDA POR EL CLIENTE

1.1 Planteamiento del análisis y objetivos perseguidos

Una vez que han sido explicadas las etapas por las que pasa el cliente de nuestra empresa, debe abordarse la medición de aquello que ocurre realmente en cada fase y en cada PC. El *customer journey* completo debe mostrar las emociones que siente el cliente en cada contacto con la empresa, de forma que se detecten los puntos de dolor y se puedan identificar aquellos momentos de mayor valor durante el desarrollo del proyecto. De esta manera, el *customer journey* es la primera herramienta a tener en cuenta para el análisis de la CX, dado que muestra la experiencia ofrecida en cada etapa y permite plantear acciones para solucionar, mejorar o potenciar la experiencia. No obstante, no debería ser la única herramienta, ya que no está destinada a realizar una medición minuciosa a través de indicadores cuantitativos, medibles objetivamente. Para ello, es preciso acudir a otro tipo de indicadores como el *Net Promoter Score* (en adelante, NPS) o el *Customer Satisfaction Score* (en adelante, CSAT).

Dados los recursos disponibles, para el trabajo que nos ocupa, se optó por realizar una investigación etnográfica, caracterizada por el predominio de técnicas cualitativas. Esta investigación etnográfica comenzó definiendo la información que era necesario extraer y estructurándola en forma de preguntas y entrevistas en profundidad. El contenido de las preguntas se ha visto inspirado por la estructura del mapa de empatía del cliente (qué piensa y siente, qué oye, qué ve y qué dice o hace). Para la recogida de información se optó por la realización de una dinámica de grupo, inspirada en la metodología *Design Thinking*, ya que su carácter ágil y flexible permite extraer información acerca de las emociones y la experiencia real de los clientes.

Estas dinámicas permiten escuchar la “voz del cliente” y empatizar con él, ya que éste habla desde su experiencia personal: es el individuo quien realiza la evaluación de su experiencia, comparando percepciones y expectativas. El objetivo de la técnica es, a la vez que completar ciertas características de la Buyer Persona y confirmar las etapas planteadas en el *journey* inicial, indagar en las emociones del cliente y obtener

información sobre la percepción de los clientes en sus relaciones con la empresa. Se presentan a continuación los resultados extraídos, adjuntándose en el Anexo II la documentación relativa a la estructura de la dinámica.

1.2 Resultados obtenidos y *Customer Journey* completo

A) Conclusiones extraídas de las dinámicas

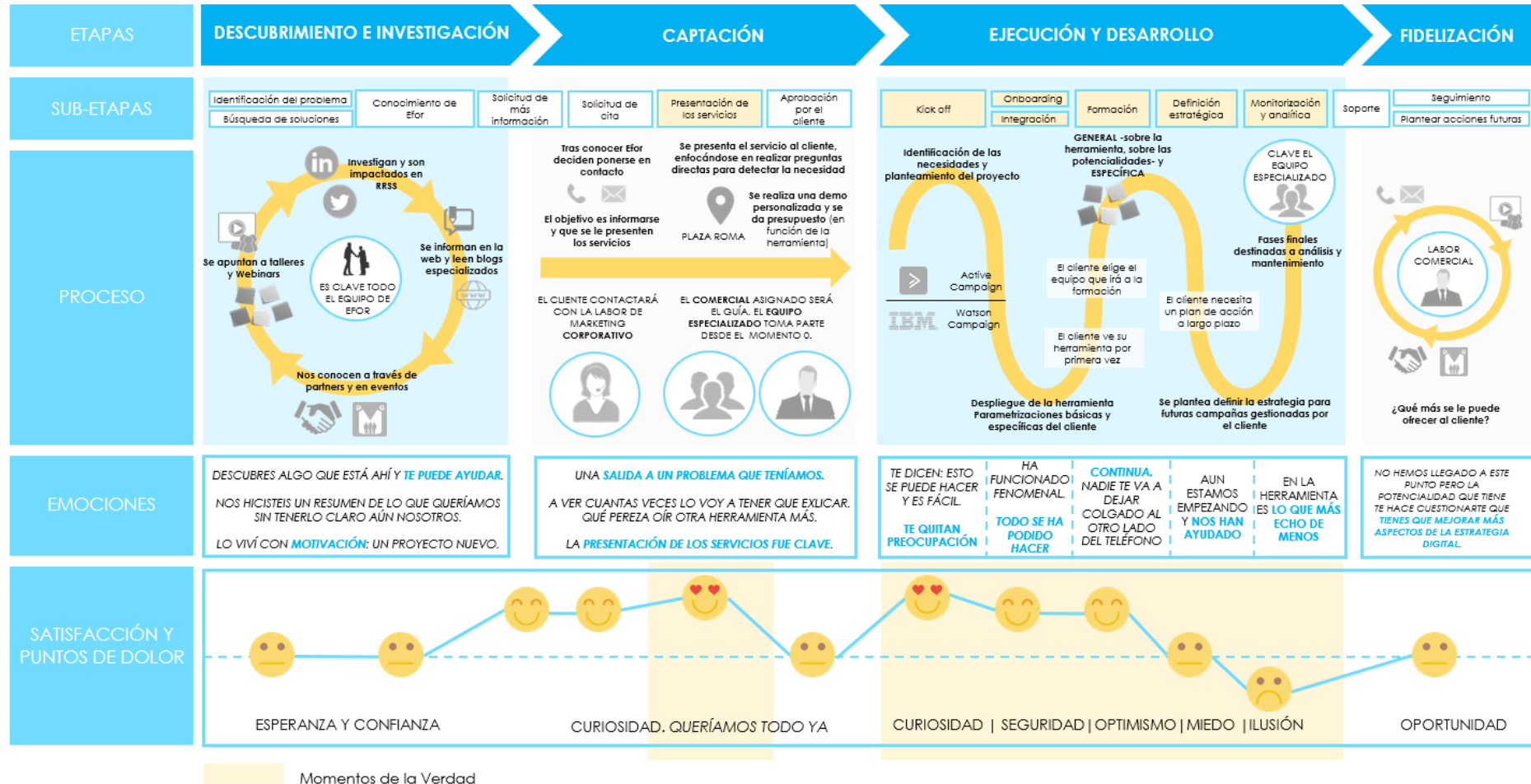
Ha quedado constatado que la experiencia de los clientes de Efor con el servicio de marketing automation es, en términos generales, satisfactoria. Resaltan como emociones del cliente la ilusión al inicio del proyecto, la motivación, la curiosidad y la confianza transmitida por el equipo. Por un lado, como momentos de la verdad se identificaron la fase de ejecución en su conjunto y la presentación de la herramienta. Por otro lado, no existen puntos de dolor preocupantes. Únicamente se resaltó el deseo de que la herramienta contase con mejores indicadores para realizar una analítica completa y minuciosa.

La ejecución y desarrollo del proyecto, como parte central del servicio y del *journey* del cliente, se veía como un generador de ansiedad, dados todos los factores y variables que entran en juego. Algunas cuestiones que preocupan a los clientes son el cumplimiento del *timing* y la gestión de la herramienta en sí (esto último se vinculaba a una sensación de pereza: “otra herramienta más”). Los clientes participantes en la dinámica explicaron que frente a esto sentían una enorme dependencia del equipo externo de Efor, pero desde un punto de vista positivo, ya que siempre estaban ahí para responder a sus cuestiones y solucionar los problemas.

El segundo momento de la verdad, la subetapa “presentación de los servicios” perteneciente a la fase de “captación”, era resaltado como factor de decisión de la relación. Los clientes explicaron que el enfoque de las presentaciones era perfecto y percibían como el equipo de Efor entendía su proceso empresarial. Otros clientes resaltaron que, ante una situación en la que los propios clientes no sabían lo que estaban buscando, el servicio de *marketing automation* se les presentó como la solución a sus necesidades: “la emoción que sentí fue esperanza, veía claramente que esto nos podía ayudar”.

B) Presentación del *customer journey* completo

Ilustración 9. *Customer Journey* completo del cliente de marketing automation con Active Campaign



Momentos de la Verdad

Fuente: Elaboración propia

2. EXPERIENCIA QUE SE PRETENDE OFERTADA

2.1 Planteamiento del análisis y objetivos perseguidos

Analizar la CX, preguntando directamente al cliente, permite recabar datos de gran valor, acordes con la realidad. Siendo esto así, resulta muy interesante realizar, de forma paralela, un estudio complementario que examine la opinión del personal clave de la empresa acerca de la experiencia ofrecida. Este análisis permite que el punto de vista del cliente y de la empresa (externo e interno) converjan, identificándose posibles lagunas de información y fallos en la ejecución de la experiencia.

En esta fase se han realizado una serie de entrevistas de profundidad con tres grupos de la empresa, seleccionados por estar en contacto directo con los clientes o representar un papel muy importante en la expansión de negocio de la organización. De esta manera, se han diseñado entrevistas en profundidad para el equipo comercial, el equipo de marketing corporativo y el equipo directivo. El objetivo de las entrevistas se centra en analizar la experiencia que se pretende ofertar, incluyendo preguntas diferentes en cada una. Así, la labor de estos equipos tiene incidencia en diversos momentos del *journey* del cliente.

El objetivo de estas entrevistas en profundidad es obtener resultados que permitan alcanzar una adecuación entre marca, empleado, cliente y experiencia. Se presenta en el Anexo III la estructura de las mismas.

A) Entrevista con el equipo de marketing corporativo

A la hora de diseñar el modelo de entrevista para el equipo de marketing corporativo se ha tenido en cuenta que su papel es trascendental, sobre todo, en las primeras fases de la relación con el cliente, esto es, en la captación. No obstante, también se cree que este equipo puede influir en la planificación de acciones de fidelización, a través de la presentación de nuevos servicios o planteamiento de acciones *a posteriori*.

De esta manera, las etapas del *customer journey* que se han tenido en cuenta son: Búsqueda de empresas, conocimiento de Efor, solicitud de más información, solicitud

de cita y fidelización⁷. Además, se ha tenido presente que los canales por los que este equipo se pone en contacto con el cliente son: teléfono, email, *landings* de presentación de servicios, *Webinars*, eventos, publicaciones en el blog y talleres.

B) Entrevista con el equipo comercial

Por su parte, el equipo comercial también tiene gran influencia en la experiencia otorgada en las primeras fases de la relación. No obstante, ejercen un papel importante a lo largo de toda la prestación del servicio, ya que son el canal de contacto directo con el cliente junto con el gestor del proyecto. En este caso, la persona entrevistada es un comercial especializado en la venta de servicios y productos de marketing. Las etapas en las que este participa son las siguientes:

- Identificación de la necesidad: la labor del comercial es conocer posibles necesidades de los clientes, incluso antes de que estos sean conscientes de ellas, de forma que puedan ofrecerles las soluciones adecuadas en el momento adecuado.
- Búsqueda de empresas y conocimiento de Efor: acuden a eventos para presentarse como opciones de los clientes en cuanto a proveedores de servicios.
- Solicitud de más información y de cita: con clientes a largo plazo, son la referencia para el cliente en cuanto a nuevas acciones.
- Presentación de los servicios: a menudo estarán presentes en las reuniones, propuestas de acciones y demos iniciales, para hacer sentir al cliente una mayor confianza y comodidad, acompañándolos frente al equipo especializado.
- Aprobación por el cliente y *kick off*: son las fases iniciales de los proyectos y siguen presentes en la relación. En estos puntos se identifican los servicios concretos que deben ser prestados, las necesidades del cliente y, por tanto, es el momento de cuantificar monetariamente la envergadura del proyecto.
- Planificación estratégica: este es un punto crítico a la hora de ofertar este tipo de servicios, ya que los clientes suelen querer gestionar sus campañas por sí

⁷ No se entra a analizar cada una de ellas de forma pormenorizada dado que se ha explicado la importancia de la labor de este equipo previamente en el ciclo de vida del cliente. Páginas 18 a 20.

mismos. Una vez aprenden a utilizar las plataformas de forma operativa, los clientes creen no necesitar un plan definido a largo plazo que permita sacar el máximo partido a la plataforma. Por este motivo, el comercial tiene un papel importante en la presentación de este servicio, de forma que se puedan conseguir mayor valor para el cliente y para la empresa (*upselling* o venta incremental).

- Monitorización, analítica y soporte: son las etapas finales y residuales del proyecto, en los que la relación se mantiene de forma periódica vía informes y consultas.
- Fidelización: siguiendo la actitud presente en la fase de identificación de la necesidad, deben buscar vías para ofrecer acciones nuevas y generar oportunidades innovadoras que anticipen las necesidades de los clientes.

Los canales utilizados son escasos, pero implican una relación mucho más estrecha con el cliente, siendo capaces de generar una mayor confianza: eventos, teléfono, email y, por supuesto, contacto personal.

C) Entrevista con la Dirección de la empresa

Para terminar de cerrar el análisis de la experiencia que se cree ofertada, se ha realizado una entrevista en profundidad con la Dirección de la empresa. Las preguntas de ésta han sido sustancialmente distintas a las realizadas a los dos equipos operativos anteriores. Esto es así porque los papeles que juegan como representación y control de las actividades de la empresa también son diferentes. La persona entrevistada es el director del área de tecnología, a la cual pertenece marketing digital. Esta selección del puesto elegido para la entrevista podría haberse especificado más, entrevistándose al propio director de *marketing* digital o, incluso, a la responsable del área de *marketing automation*, pero ambas personas han estado relacionadas con el proyecto anteriormente por lo que se cree que estarían sesgadas a la hora de responder la entrevista.

El equipo directivo realiza acciones de presentación de la empresa y de servicios en eventos importantes, en la relación con partners y cuando se trata de clientes clave. Del mismo modo, tiene su labor en acciones de fidelización, posicionando a la empresa estratégicamente y buscando aprovechar sus ventajas competitivas. La entrevista ha sido orientada hacia el interior de la empresa: cultura, liderazgo, incentivos, rutina diaria, etc. De esta manera, se preguntan cuestiones relativas al alineamiento de los empleados con

la empresa siguiendo las directrices de orientación al cliente y las competencias y capacidades de estos para otorgar una adecuada CX. Los canales de contacto por los que el equipo directivo toma contacto con los clientes son similares al equipo comercial puesto que se trata de denotar confianza y de establecer relaciones estables. Concretamente, las relaciones se establecen personalmente y, en su caso, vía teléfono o email.

2.2 Resultados obtenidos

A) Equipo de marketing corporativo

La influencia del equipo de marketing corporativo se observa en mayor medida en la fase de captación, como se ha representado en el *customer journey* del cliente. Destacan el valor de los eventos, talleres y webinars para el cliente por el contenido que se pone a su disposición y aseguran que muchos se apuntan con el objetivo de formarse.

En estos primeros pasos del cliente potencial con la empresa, se comienza ya con un completo acompañamiento, esforzándose en informarle de servicios que puedan ser de su interés en función del webinar o evento al que ha acudido. Se busca concertar una cita con él y con el equipo especializado. Aunque el objetivo es, evidentemente, generar una oportunidad de venta y dar a conocer a la empresa, el cliente se siente acompañado durante todo el proceso, remitiéndole a las personas que de verdad pueden solventar sus necesidades. De esta manera, el seguimiento de la experiencia de cliente en esta primera fase es enorme.

En opinión del equipo de marketing corporativo, el cliente queda contento con estas acciones, agradándole que estén pendiente de él y que le acompañen en el proceso. Hay que añadir que se están generando nuevas ideas que faciliten innovar en la captación de clientes: hacer más eventos, nuevos formatos y colaboraciones con entidades e instituciones reconocidas. Se observa un proceso de mejora continua que permita avanzar en una CX satisfactoria. Con la creación del equipo de marketing corporativo se implantaron los webinars –formato que hace posible la captación de clientes y la generación de *leads*- y, a día de hoy, dominando este proceso, se plantean avanzar en nuevas formas de captación, beneficiosas para la empresa y para el cliente.

B) Equipo comercial

Por su parte, el equipo comercial tiene una labor transversal en toda la relación del cliente, estando presente en todas las etapas en mayor o menor medida, como se ha visto representado en el *customer journey*. Su papel cobra gran relevancia en la gestión del miedo, que articulan desde el primer momento hablando en el idioma del cliente. Explicar en palabras y conceptos sencillos las implicaciones y la potencia de una herramienta de *marketing automation* permite tranquilizar al cliente y hacerle ver que no se trata de un conjunto de funcionalidades complejas, sino que es un sistema de comunicación con sus contactos de manera automática. Además, el comercial entrevistado destaca que, una vez salvada la barrera de comprensión del concepto, es clave comunicarse con el interlocutor del cliente en función de la posición que éste ocupa. Adaptarse al grado de comprensión y de responsabilidad de cada cliente permite crear confianza, conectando con cada uno de ellos de forma personalizada. Ello, al final, se traduce en una percepción de acompañamiento por parte del cliente, quien tiene a un equipo especializado trabajando a su lado, ya sea en tecnología o en marketing.

Las formaciones que se realizan para que los clientes aprendan a usar la herramienta generan gran satisfacción, ya que se desarrollan en base a un caso real elegido por el cliente de acuerdo a su casuística. Este planteamiento contribuye a la eliminación del miedo ante este tipo de proyectos. En el caso de las fases de planificación estratégica, soporte y monitorización sigue siendo trascendental la escucha y la petición de *feedback* para saber en qué punto está el cliente. El entrevistado asegura que, en fases avanzadas del proyecto, el cliente ya no siente miedo o incertidumbre ante la novedad del servicio y se siente satisfecho confiando en el equipo.

Del mismo modo, hay que destacar que los medios utilizados para contactar provocan diferentes emociones. Sin duda, hacerlo a través de *partners* facilita la venta y realización de proyectos y hace que el cliente sienta mayor confianza. Los eventos y webinars generan interés, pero principalmente como herramientas formación. En el caso de los comerciales, a la hora de contactar creen que hacerlo de forma presencial es trascendental y que es valorado por el cliente, pero tras un primer contacto, debe ser el cliente quien elija el medio que mejor se adapte a sus necesidades.

C) Dirección de la empresa

Finalmente, la entrevista con dirección ha permitido ver la experiencia de cliente desde un punto de vista de carácter más global y en relación con la cultura de la empresa. En rasgos generales, se considera que la organización trabaja en la experiencia de cliente y que los valores de orientación al cliente y *customer centricity* se reflejan en las acciones del personal. Si bien es cierto, se es plenamente consciente de que siempre existe un margen de maniobra y que es preciso mejorar en algunos aspectos. Se plantea la necesidad de formaciones dirigidas tanto al trato y relación con el cliente como a la generación de experiencias positivas. En cualquier caso, en palabras del director del área de tecnología, hay equipos como es el de marketing que, por su propia naturaleza, están más orientados a la generación, mejora e innovación en la experiencia de cliente.

Para terminar, debe señalarse la necesidad de que la dirección esté presente en los primeros puntos de contacto de toda relación con clientes y que interactúe con él en todos los proyectos. El director del área de tecnología resalta que toda la capa directiva debe evaluar cuál es el momento adecuado para esa interacción, en función del tipo de cliente, el interlocutor y el proyecto. Siendo esto así, este director considera que dicho contacto debe producirse en cualquier caso ya que “permite crear un lazo más estrecho con los clientes”.

Del conjunto de las entrevistas realizadas se desprenden una serie de valores comunes que estarían en la percepción de la empresa en cuanto a CX ofrecida:

- Acompañamiento continuo.
- Generación de contenido de valor para el cliente.
- Interés por innovar (aunque no se lleva a la práctica).
- Importancia de detectar las necesidades del cliente en el momento adecuado y proponer soluciones.
- Comunicación con el cliente: hablar en su mismo idioma.
- Los partners son clave a la hora de generar confianza en la relación.

VI. CONCLUSIONES

1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CX DE MARKETING AUTOMATION.

Una vez desarrollado todo el estudio de la CX, desde el punto de vista del cliente y desde la visión de la empresa, se han obtenido una serie de puntos positivos y negativos relacionados con la generación de esa experiencia.

Se identifican como fortalezas las siguientes:

- **SEGUIMIENTO DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE:** Se realiza un seguimiento pormenorizado del ciclo de vida del cliente a lo largo de todo el *journey*, realizando un acompañamiento a través del equipo comercial, gestores de proyecto y equipo especializado.
- **EQUIPO COMERCIAL:** El papel de los comerciales es clave en la CX, dado que están a su lado en toda la relación, como punto de referencia. Los esfuerzos deben centrarse en hablar en el idioma del cliente y en explicar el servicio de *marketing automation* como un conjunto de herramientas que facilitan sus procesos de marketing, alejándolo de conceptos complejos. La labor realizada por los comerciales en el caso concreto de estudio supone una fortaleza que tiene un impacto positivo en la CX.
- **FORMACIONES DE MARKETING AUTOMATION:** En la fase de ejecución (Momento de la Verdad del *customer journey*), se les da gran importancia a las formaciones especializadas en las herramientas de *marketing automation* implantadas en los sistemas de los clientes y, en principio, parece ser que los resultados son positivos.
- **CONTENIDO DE LAS PRESENTACIONES DE LOS SERVICIOS:** Una de las mayores preocupaciones del cliente es el precio que se va a presupuestar y las implicaciones que tiene. Sin embargo, a pesar de ser factores clave para el cliente (presentes en los momentos de la verdad identificados en el *journey*), las emociones verbalizadas por los clientes sobre la presentación de los servicios son enormemente positivas.

- **ACTITUD DEL EQUIPO DE MARKETING AUTOMATION:** Los clientes manifiestan que la elección de la empresa Efor como proveedor del servicio se basa en el acertado enfoque de las presentaciones, la seguridad y el optimismo de los interlocutores y la garantía y confianza mostrada.

Por otro lado, las debilidades de la experiencia son:

- **SEGUIMIENTO DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE:** A pesar de que se realiza un acompañamiento a lo largo de todo el proyecto, se experimenta cierta desvinculación en la etapa final de fidelización. En esta línea, destacaríamos que la empresa no lleva a cabo encuestas de satisfacción del cliente y la propuesta de acciones nuevas se deja a petición del cliente o a la capacidad del comercial de detectar nuevas oportunidades de negocio. En esta línea, durante la dinámica los clientes participantes resaltaron que a raíz del proyecto de *marketing automation*, iban a necesitar mejorar otros aspectos de su ecosistema digital. Algunos de los aspectos que destacaron los asistentes fueron: creación de una página web nueva o modelos de atribución.
- **INNOVACIÓN EN LOS MÉTODOS DE CAPTACIÓN:** Dentro de la captación, es innegable que hay una estrategia coherente de marketing de contenidos, generándolo constantemente con ánimo de captar nuevos clientes. Aun así, desde la implantación de los Webinars se ha quedado estancado y se están planteando posibles nuevas acciones. En la propia empresa son conscientes de que es necesario seguir poniendo esfuerzos en esta vía para seguir ofreciendo una experiencia positiva al cliente y, a poder ser, sorprenderlo con nuevos contenidos y formatos. En este sentido, parece que hay intención de continuar innovando en la CX, pero existe falta de tiempo y de acceso a recursos.
- **PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA DE LA EXPERIENCIA:** No cabe duda de que la empresa se preocupa por la experiencia y la orientación al cliente como valor, y trabaja con un deseo de adaptación y anticipación de sus necesidades. Sin embargo, a la hora de organizar recursos, ya sea tiempo o dinero, no parecen seguir por completo estas ideas. Ello se debe a que precisamente los equipos se centran en la CX del día a día, de forma operativa, y no se sienten cómodos

dedicando sus esfuerzos a nuevas acciones si eso puede empeorar la experiencia actual.

- **PARTICIPACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:** A pesar del acompañamiento y seguimiento realizado, generalmente éste no cuenta con la presencia del equipo directivo de la empresa. Aunque no exista una necesidad inmediata al inicio de la relación, es recomendable que tal contacto se produzca, sobre todo, antes de que se puedan surgir problemas o tensiones con el cliente que fuerce una intervención. Este podría ser un área de mejora.⁸
- **FORMACIONES DE MARKETING AUTOMATION:** Aunque las formaciones son una clara fortaleza de la experiencia ofrecida, siempre queda un margen de mejora que es preciso estudiar, de forma que éstas sean eficaces en el largo plazo. Si estas no son suficientes, quizá lo óptimo sería desarrollar acciones de fidelización, seguimiento o acompañamiento de los clientes que permitan equilibrar la experiencia de cliente positiva con la utilización de recursos por parte de la empresa fuera de proyecto.

2. PLAN DE ACCIÓN: PROPUESTA DE IDEAS DE MEJORA

Dadas las debilidades y fortalezas de la CX de Efor se propone una serie de acciones que permitan mejorar la experiencia ofrecida.⁹

- *Restyling* (del inglés, rediseño) de la web actual: con contenido visual, píldoras de información en vídeo y estudios técnicos que permitan profundizar en los conceptos de *marketing automation*.
- Realización de encuestas de satisfacción del cliente, una vez terminado el proyecto para realizar mediciones de este factor que influye en la CX. No obstante, es posible realizar mediciones a lo largo del desarrollo de los proyectos

⁸ Ello se extrae directamente de la entrevista mantenida con el Director del área de Tecnología de Integra y Director de Efor, Gonzalo Bernal. Puede revisarse el contenido de dicha entrevista en el Anexo III.

⁹ Las ideas se presentan por orden de importancia de acuerdo a los resultados y conclusiones extraídas a lo largo del estudio.

o de la prestación de los servicios, para conocer cuál es la evolución de las emociones y, por tanto, de la CX. Algunos indicadores pensados especialmente para la medición de la CX son el NPS (experiencia global) y el CSAT (experiencia en momentos puntuales de la relación).

- Impulsar las acciones de fidelización y de seguimiento tras el servicio, haciendo partícipes, no solo al equipo comercial, sino a más personas. No obstante, habría que realizar un estudio de cómo debe optimizarse ese acompañamiento en el largo plazo, compensando recursos y experiencia.
- Desarrollo de herramientas propias de monitorización y analítica que complementen a la que utilizan los proveedores de las herramientas de marketing automation, de forma que se genere un valor añadido para el cliente.
- Creación de cursos de formación especializados para los clientes, más allá de la formación inicial. Se pueden plantearlos como método para alcanzar el *expertise* en las herramientas proporcionadas.¹⁰
- Innovación en la etapa de captación, con la creación de un equipo dedicado a la organización de actividades nuevas y creativas o la ampliación del equipo actual de marketing corporativo, con el objetivo de incrementar el tiempo dedicado a la generación de acciones nuevas. También se propone la medición de la productividad actual y de tiempos muertos del equipo, de forma que se pueda encontrar la solución óptima.
- Desarrollo de un programa que formalice un sistema para el contacto temprano del equipo directivo con los clientes.
- Creación de un “*Welcome Pack*”, es decir, un pack de bienvenida del cliente a la empresa, al inicio de la relación, que permita que el cliente sienta cercanía y confianza y nos perciba como un *partner* o socio que colabora con él.
- Implantación de un Entorno de relaciones con clientes, tal y como se expone en el epígrafe siguiente.

¹⁰ Se propone esta acción a partir de la motivación expresada por los clientes durante la dinámica para formarse más en la herramienta, considerando el servicio como un proceso de formación continua.

3. PLATAFORMAS PARA LA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA

Siguiendo la línea de avanzar en la gestión de las relaciones con clientes, es necesario dar el salto de forma efectiva de CRM a CEM. Ello debe mostrarse desde las propias plataformas que recogen la información de los clientes. Para alcanzar un entendimiento efectivo y mejorar la relación con éste es preciso hacerle partícipe y, con este objetivo se propone la creación de plataforma web que permita la gestión de la experiencia.

Bajo el nombre de «entorno de relaciones con clientes» (en adelante, ERC) se desarrolla una plataforma que busca ser un centro de conexión entre la empresa y el cliente. Se enmarca en el modelo B2B y, en concreto, en empresas dedicadas a la prestación de servicios. Así, los diferentes apartados y páginas de la plataforma responden a las necesidades que surgen en el transcurso de un proyecto específico o un servicio (*outsourcing*).

Una plataforma de estas características representa multitud de beneficios y contribuye a mejorar la CX:

- Incentiva la interacción con el cliente de B2B
- Supone un flujo de información cliente-empresa y genera un canal a través del cual el cliente puede extraer toda la información relativa a su proyecto: documentos, contrato, personas de contacto, definición de objetivos, etc.
- A pesar de ser un canal más de interacción con el cliente, una plataforma bien diseñada permite minimizar el número de interacciones irrelevantes. Esto es así porque es un depósito común de información (tanto para la empresa prestadora del servicio como para la empresa cliente).
- Permite la medición de las emociones del cliente a través de valoraciones en los hitos de interés para la empresa.
- En definitiva, contribuye a crear un clima de cercanía y un sentimiento de equipo: *partnership*.

En Efor se planteó la creación de un ERC, que debía presentarse como una propuesta de valor añadido, integrando todas las interacciones y necesidades de información del cliente.

VII. VALORACIÓN FINAL

El presente trabajo ha permitido el desarrollo completo del *customer journey* del cliente de marketing automation de Efor, detectando los momentos de valor y algunos puntos de dolor. De esta manera, el estudio realizado ha hecho posible conocer de forma global la experiencia del cliente, desde momentos previos a la interacción con la empresa hasta momentos posteriores a la finalización del proyecto.

La metodología empleada ha resultado ser adecuada, articulada a través de entrevistas en profundidad y dinámicas en grupo. En base a la información extraída de estas técnicas se ha desarrollado una serie de ideas de mejora para alcanzar la excelencia en la experiencia ofrecida. En términos generales, puede decirse que la experiencia de los clientes es satisfactoria pero siempre quedan márgenes de mejora a afrontar.

Sin duda, el foco del trabajo se ha centrado en descubrir las emociones de los clientes en cada uno de los puntos de contacto. Para ello, ha sido necesaria una definición minuciosa y un estudio detallado de los mismos. Para conocer cuál era la casuística a la que nos enfrentábamos al inicio del proyecto, las entrevistas en profundidad con personal de la empresa han sido claves, ya que han permitido descubrir cómo se articulaban los procesos empresariales que dan forma a la experiencia del cliente. Los puntos de contacto identificados han sido posteriormente examinados por clientes reales de la empresa, quiénes han señalado los puntos fuertes y débiles de su experiencia en cada uno de ellos.

Finalmente, por lo que se refiere a las fortalezas y debilidades, es satisfactorio poder afirmar que existen una cantidad notablemente superior de las primeras que de las segundas. Si bien es cierto, es preciso ser consciente de la existencia de emociones tanto positivas como negativas en el viaje del cliente, estando dominadas estas últimas por el miedo y la incertidumbre ante un proyecto tecnológico innovador y desconocido hasta el momento por parte de los clientes.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Parraguez, C. (2016). El valor de gestionar la Experiencia de Cliente en mercados B2B: modelo de Loop's Táctico y Estratégico. *PMG*, págs. Disponible en: [htPCs://www.pmgchile.com/el-valor-de-gestionar-la-experiencia-del-cliente-en-mercados-b2b-modelo-de-loops-tactico-y-estrategico/](http://www.pmgchile.com/el-valor-de-gestionar-la-experiencia-del-cliente-en-mercados-b2b-modelo-de-loops-tactico-y-estrategico/) [Consulta: 19/09/2018].
- Bain & Co. (2007). *Bain Customer Led Growth Diagnostic Questionnaire*.
- Delgado., J. J. (19 de Octubre de 2016). Entrevista. Colaborador de ESIC y Head of Amazon Marketing Services South of Europe. *ESIC*, págs. Disponible en: [htPCs://www.esic.edu/saladeprensa/prensa/noticia/customer-centric](http://www.esic.edu/saladeprensa/prensa/noticia/customer-centric) [Consulta: 26/09/2018].
- González de la Hoz, M. (2015). *Experiencia de cliente*. Madrid: Ed. LID, colección IE Business Publishing.
- Human Level. (s.f.). Business to Business (B2B). *Diccionario de Marketing Online*, Disponible en: [htPCs://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/business-to-business-b2b](http://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/business-to-business-b2b) [Consulta: 26/08/2018].
- Jiwa, B. (2014). *Marketing is a love story*. Publicado en Australia: The Story of Telling Press: www.thestoryoftelling.com.
- Leemon, D., & Zorfas, A. (2016). An emotional connection matters more than *customer* satisfaction. *Harvard Business Review*, agosto.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia de cliente. *Harvard Business Review* (Ed. América Latina), vol 85., 89-99.
- Pine II, J., & J. Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, julio-agosto, 97-105.
- Qualtrics. (s.f.). How to understand touchpoints on a *customer journey* map. págs. Disponible en: [htPCs://www.qualtrics.com/experience-management/customer/how-to-understand-touchpoints-on-a-customer-journey-map/](http://www.qualtrics.com/experience-management/customer/how-to-understand-touchpoints-on-a-customer-journey-map/) [Consulta: 01/10/2018].
- Richins, M. L. (1997). Measuring emotions in the consumption experience. *Journal of Customer Research*.

Ridson, C. (30 de Noviembre de 2011). The anatomy of an experience map. *Adaptive Pad*, págs. Disponible en: [htPC://www.adaptivepath.org/ideas/the-anatomy-of-an-experience-map/](http://www.adaptivepath.org/ideas/the-anatomy-of-an-experience-map/) [Consulta: 12/09/2018].

Rivera Torres, P. (2017). *Dirección Comercial II. Manual de la asignatura*. Zaragoza: Digicopy.

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing*. Barcelona: Ed. Deusto.

Web de Balsamiq. Disponible en: [htPCs://balsamiq.com/](http://balsamiq.com/) [Consulta: 02/10/2018]

Web de Izquierdo Formación. Disponible en: [htPC://www.izq.es/quienes-somos](http://www.izq.es/quienes-somos) [Consulta: 19/09/2018]

Web de Integra. Disponible en: [htPCs://integratecnologia.es/](http://integratecnologia.es/) [Consulta: 19/09/2018]

Web de Efor. Disponible en: <https://www.efor.es/> [Consulta: 19/09/2018]

ANEXOS

I. DOCUMENTACIÓN DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD PREVIA: Construcción de la Buyer persona

Explicación del objetivo de la entrevista y antecedentes del proyecto.

Planteamiento de preguntas. Dado que el objetivo de la entrevista en profundidad era extraer información tanto para la construcción de la Buyer Persona como para el diseño del *Customer Journey*, las cuestiones se han dividido en dos apartados:

Parte 1. Aspectos relativos al cliente (desde el punto de vista de la empresa)

En la columna de la izquierda se localizan los aspectos que se querían analizar en la entrevista y en la columna de la derecha se transcriben las respuestas de la entrevistada.

TAMAÑO DE LA EMPRESA <ul style="list-style-type: none">• EMPLEADOS• FACTURACIÓN	<i>Existen dos tipos generales de empresas a las que se prestan servicios en función de la herramienta de automatización adquirida: Watson Automation Campaign (IBM): Empresas grandes nacionales e internacionales (como Iberdrola, Renault) Active Campaign: PYMES y autónomos</i>
TAMAÑO DE LOS PROYECTOS	<i>Al igual que lo anterior, depende en gran medida de la herramienta elegida. Active Campaign en función del número de correos enviados y el tamaño de la base de datos puede tener un presupuesto mensual de 15 €, frente a los miles de euros que puede suponer la utilización de Watson (de IBM).</i>
IMPORTANCIA TEMA ECONÓMICO PARA EL CLIENTE	<i>El tema económico es importante, sobre todo, a la hora de elegir las herramientas. Si bien es cierto, se da el caso de algunas empresas de tamaño grande que no miran demasiado el dinero, buscando tan solo una forma de justificar la inversión realizada con resultados.</i>
PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA LA EMPRESA Y QUE MKG AUTOMATION PUEDE RESOLVER	<i>Gran parte de los clientes no son conscientes de que necesitan o para qué sirve una herramienta de automatización de marketing. A menudo, se plantean con duda la contratación de este servicio, pero tras un análisis por parte del equipo se descubre que están todavía en la fase previa: captación. En estos casos, marketing automation actúa como un servicio de refuerzo</i>

	<p><i>(marketing automation necesita contar con una base de datos de contacto que debe ser previamente captada con otro tipo de acciones).</i></p> <p><i>En general, los problemas que una empresa busca resolver son relativos a la comunicación o a la creación y difusión de contenidos.</i></p> <p><i>Pocas empresas saben que necesitan realizar marketing automation. Las que ya lo saben porque conocen este tipo de servicio, solo necesitan comparar precios y funcionalidades de herramientas.</i></p> <p><i>A menudo, no detectan la oportunidad.</i></p>
GRADO DE CONOCIMIENTO DEL SERVICIO	<p><i>Salvo clientes grandes con experiencia previa en email marketing o que han oído hablar de automatización, el conocimiento es escaso y en ocasiones, no entienden los servicios y no tienen todavía esa necesidad (se encuentran en fases previas).</i></p>
GRADO DE CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO (WATSON, ACTIVE CAMPAIGN, ETC.)	<p><i>Quienes conocen servicios de automatización de marketing previamente, también suelen conocer las herramientas con las que se trabaja (a menudo porque están comparando presupuestos y se han informado).</i></p>
GRADO DE DIGITALIZACIÓN	<p><i>Escaso. Pero no por ser empresas grandes, tienen mayor grado de digitalización necesariamente.</i></p>
FIDELIDAD DE LOS CLIENTES	<p><i>A nivel de contratación de licencias son fieles y no suelen abandonar Efor.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• IBM tiene un tiempo de maduración de la herramienta relativamente largo.</i> <i>• Active es una herramienta ágil y barata.</i> <p><i>En cuanto a los servicios de soporte y acompañamiento, algunos no renuevan porque tienen equipos potentes de marketing que han aprendido a usar la herramienta.</i></p> <p><i>Es habitual que en fases avanzadas del proyecto solo se renueve el soporte y el acompañamiento.</i></p>
SOBRE EL INTERLOCUTOR <ul style="list-style-type: none"> <i>• Background</i> <i>• Puesto en la empresa</i> <i>• Actitudes (miedos, confianza, etc.)</i> 	<p><i>Se dan varios perfiles diferentes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>-Marketing (no necesariamente director, pueden ser también perfiles operativos para el día día)</i> <i>-IT (en las fases de venta, integraciones y seguridad)</i> <i>-CRM Manager (conocimiento de la base de datos)</i> <i>-Diseño y maquetación</i> <i>-Analistas</i> <p><i>Por lo que se refiere a actitudes, depende de si han hecho email marketing previamente o no. Si han hecho, a</i></p>

	<p>menudo son reacios al cambio ya que, si lo que han estado haciendo hasta ahora funcionaba ¿por qué cambiar? Sí que es cierto que conforme avanzan y ven resultados, se dan cuenta de que ha sido positivo. En cualquier caso, se da un miedo generalizado.</p>
--	---

Parte 2. Sobre el funcionamiento de los proyectos de Marketing Automation

<p>QUÉ ETAPAS RECORRE EL CLIENTE EN EL DESARROLLO DEL PROYECTO DESDE EL KICK OFF HASTA LA ENTREGA FINAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Onboarding (despliegue, parametrizaciones básicas y personalizadas a cliente) 2. Integraciones con el CRM y ERP del cliente 3. Formación (funcionalidades generales y específicas) 4. Planificación y definición de estrategia 5. Monitorización y analítica 6. Soporte
<p>SE REALIZAN REUNIONES/CALLS DE SEGUIMIENTO CON EL CLIENTE</p>	<p>Sí. Con algunos clientes se realizan seguimientos del estatus de forma semanal. Por norma general, es bajo demanda o se establece ritmo en el área</p>
<p>CANALES DE CONTACTO CON EL CLIENTE</p>	<p>Email, teléfono, Microsoft teams (y otras herramientas de mensajería instantánea).</p>
<p>GRADO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DURANTE EL PROYECTO</p>	<p>Al comienzo del proyecto se invierte mucho tiempo en el cliente, de forma voluntaria por parte de la empresa, de cara a que aprendan y comprendan las potencialidades de las herramientas.</p> <p>Si no han elegido bien el equipo a formar en la empresa cliente, el grado de atención requerido posteriormente será mayor dado que el personal operativo que efectivamente hace uso de la herramienta no ha recibido la formación. Cuando empiezan a realizar acciones concretas de marketing automation se plantean la gran mayoría de las preguntas y dudas.</p>
<p>¿CÓMO SE PRESENTA EL SERVICIO?</p>	<p>Cuando llega un cliente solicitando este tipo de servicio, la presentación está dirigida por parte del equipo a la obtención de información. Por tanto, tratan de realizar las preguntas correctas, siendo muy directos: ¿han realizado email marketing previamente? ¿qué volumen tenían las campañas? ¿cuál es el número de contactos? ¿estos contactos cuentan con correo electrónico, es decir, son válidos y reales? ¿es un cliente experimentado en este tipo</p>

	<p><i>de acciones? ¿cómo está gestionando el GDPR en cuanto a los datos de contacto? ¿quieren enviar correos electrónicos –ya que el core de automation es el email? De este modo, la presentación del servicio busca detectar si existe la necesidad y, en su caso, reconducirla.</i></p> <p><i>Las fases de la presentación del servicio son:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Realización de preguntas clave.</i> • <i>Demo lo más personalizada posible al cliente.</i> • <i>Presupuesto en función de volumen y servicios que van a necesitar.</i>
QUIÉNES SON LOS INTERLOCUTORES PRINCIPALES DEL PROYECTO POR PARTE DE LA EMPRESA:	<p><i>Comercial a la que está asignada la cuenta del cliente para todo lo relativo a la gestión de cuenta (facturas, presupuestos, compromisos) e interacciones formales con el cliente.</i></p> <p><i>El gestor de proyecto y el personal técnico interviene a lo largo de la realización del proyecto.</i></p>

Parte 3. Sobre la experiencia ofrecida

A QUÉ MOMENTOS DEL PROYECTO LE DAIS MÁS IMPORTANCIA	<p><i>Para el equipo de marketing automation es muy importante el kick off meeting, se es muy directo. A menudo, los clientes solo se lo están planteando y no son capaces de concretar en sus deseos.</i></p> <p><i>También es de gran importancia la etapa de formación ya que el acompañamiento dependerá de ella.</i></p>
A QUÉ MOMENTOS DEL PROYECTO LE DAIS MENOS IMPORTANCIA	<p><i>Soporte final</i></p>
HABÉIS DETECTADO PUNTOS DE DOLOR GENÉRICOS EN LOS PROYECTOS	<p><i>Cuando el interlocutor del cliente no tiene mucha experiencia se frustra.</i></p> <p><i>También se da el caso de que los clientes quieren la herramienta, pero no saben qué hacer con ella. No se han fijado un objetivo y necesitan explotarla para justificar la inversión, pero no saben cómo.</i></p>
QUÉ ASPECTOS DE LOS PROYECTOS PARECEN LOGRAR UNA MAYOR SATISFACCIÓN	<p><i>Sin duda, cuando el equipo del cliente es capaz de llevar la herramienta por ellos mismos. Se da el caso de que finalizan la automatización de una compañía y, aun habiendo existido acompañamiento por parte de Efor, el cliente se siente muy satisfecho.</i></p>

II. DOCUMENTACIÓN DE LAS DINÁMICAS CON CLIENTES

1. ESTRUCTURA DE LA DINÁMICA

Bienvenida y agradecimiento de aceptar la invitación a participar en la dinámica.

Breve explicación del proyecto: «Se está realizando un estudio sobre la experiencia de cliente que presta Efor en el departamento de marketing digital y, en concreto, en el área de *marketing automation*. Para poder desarrollar un estudio adecuado con datos fiables, es preciso la realización *de facto* de dinámicas como ésta con clientes.

En primer lugar, os voy a lanzar algunas preguntas rápidas que permitan ponernos en situación y saber de qué punto partimos.

- ¿Conocíais antes el concepto de “*Marketing Automation*” o en qué consistía este servicio? ¿sus potencialidades?
- ¿Conocíais los productos o herramientas que se utilizan para llevar a cabo este tipo de proyectos? (*Watson, Active Campaign, MailChimp*, otros)
- ¿Qué os hizo ver que necesitabais un servicio de las características de *marketing automation*? ¿qué problema o necesidad de vuestra organización resolvía? ¿por qué decidisteis solicitar información sobre este servicio?

A continuación, vamos a realizar una breve dinámica para analizar cuáles son vuestras preocupaciones como clientes y qué factores tenéis en consideración para decidir. En post-its, con un código de colores vais a escribir:

- **ROJO:** Vuestras preocupaciones, a qué tenéis miedo en un proyecto de *marketing automation*.
- **VERDE:** Factores de éxito/decisión, es decir, qué esperáis obtener del producto o servicio.
- **AMARILLO:** Barreras percibidas, es decir, qué factores afectan de forma negativa a que elijáis a un proveedor de este servicio u otro».

Se les deja unos minutos para que escriban y se pasa a comentarlos y ponerlos en común. Puede hacerse por grupos de colores para finalizar con un resumen global. Es

decir, se explican los post-its rojos, se deja un tiempo para que escriban y se comentan. Después se pasaría al verde y amarillo del mismo modo.

Para analizar cómo es la experiencia completa es interesante ver cada etapa de los proyectos. Se escriben en la pizarra las etapas y subetapas previamente planteadas en el trabajo y se explica brevemente en qué consiste cada una de ellas. Se les pregunta a los clientes si harían algún cambio, si echan algo de menos y por qué canales de contacto interactúan (importante tener presente el mapa de puntos de contacto para corregir información). De este modo, puede corroborarse la estructura del *customer journey*.

Se plantean algunas preguntas para estudiar aspectos concretos del *customer journey*:

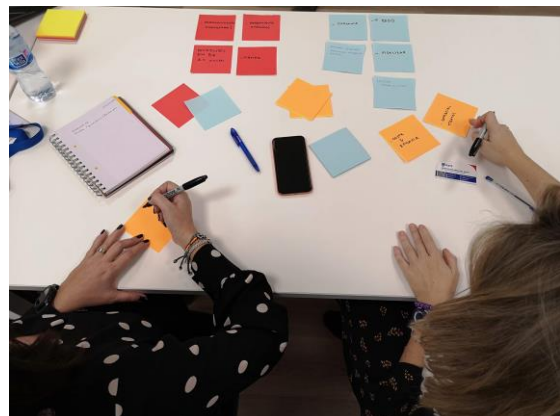
- «¿Qué momentos creéis que pueden tener más peso en vuestra relación con Efor?
- En vuestra experiencia, ¿cómo os habéis sentido en cada etapa? Empezamos en orden y vamos a tratar de expresarlas en frases.

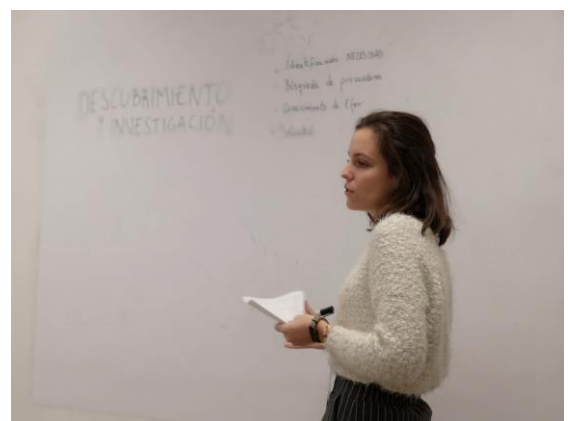
Para hacer un resumen, quedan identificados los siguientes puntos de dolor: ... Los momentos mejor valorados son: ...

Para poner fin a la dinámica, tres preguntas:

1. ¿Teniendo en cuenta vuestras expectativas iniciales y el resultado final del proyecto, se cumple la promesa de marca?
2. ¿Recomendaríais a EFOR para dar servicios de marketing? ¿de 0 a 10? Explicad el porqué de vuestra respuesta».

2. DOCUMENTACIÓN FOTOGRÁFICA





III. DOCUMENTACIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD CON EMPLEADOS

1. ENTREVISTA CON EL EQUIPO DE MARKETING CORPORATIVO

Entrevistada: Sara Deza, *telemarketing*. En algunas de las preguntas también han participado otras dos compañeras, Nerea Lanau y Marta Subirá, ya que ellas están trabajando en la investigación de nuevas acciones dentro del equipo de marketing corporativo. Tanto a Nerea L. como a Marta S. solo se les preguntó por las cuestiones en las que aparecen sus respuestas por remisión de Sara D., ya que el resto de cuestiones eran irrelevantes para ellas.

Explicación del objetivo de la entrevista y antecedentes del proyecto.

Planteamiento de preguntas y transcripción de la respuesta:

1. ¿Creéis que sienten cierta incomodidad ante las llamadas? (*Nunca viene bien, no me apetece que me vendas nada...*)

Incomodidad no es la palabra, pero sí que es cierto que nunca les pillas en el momento bueno porque tienen cosas que hacer. De hecho, yo creo que les gusta que les llames, les cuentes cosas y estés pendiente.

2. ¿Existe algún horario en el que el cliente parezca más receptivo?

Sí, sobre todo primera hora de la mañana antes de que comiencen con reuniones. Antes de comer también es un buen momento. También es posible contactar y están receptivos por las tardes, pero no todos están en la oficina. Depende de la posición de la persona a la que llames.

3. ¿Cómo planteáis Webinars y talleres de formación y presentación del servicio de marketing automation?

SARA DEZA: Ambos se presentan a personas potenciales -que tienen una web, un e-commerce o un negocio online- y que sabes que no están llegando a la gente a la que quieren. Cuando se les plantean y son nuevos, les contamos quiénes somos de forma escueta, qué hacemos en el departamento de marketing y, por supuesto, que es sin compromiso.

Los Webinars se lanzan muy segmentados geográficamente, por su puesto laboral, por tamaño de empresa, por sector, ..., en función de lo que interese en

cada caso. Si tras el Webinar y hablar con el cliente se ve que hay una oportunidad, se crea en el CRM y pasa a llevar la cuenta un comercial junto con el posible gestor del proyecto.

NEREA LANAU: A la hora de lanzar nuevos Webinars acudo a la base de datos y divido por temáticas. A partir de ahí, hago queries y segmentaciones. Si he mandado otros Webinars parecidos pero los usuarios no lo han abierto o no han hecho click, mando otro con diferente asunto. Además, la herramienta que utilizamos permite hacer recordatorios de eventos así que, si algunos no han abierto el correo y, por tanto, no se han enterado, les envío uno nuevo o el mismo con diferente asunto. También si yo veo en las analíticas de una landing que un usuario ha hecho click en el call to action “contáctanos”, lo paso a telemarketing para contactar con el cliente.

4. ¿Creéis que quedan satisfechos tras un Webinar de *automation*? ¿y una formación presencial?

En los dos casos se suelen apuntar porque acaban de contratar la herramienta y quieren saber más. Creo que a menudo se les queda grande lo que se cuenta, aunque, en general, terminan contentos y te piden más información sobre el servicio: “no he podido verlo entero, pero envíamelo y cuéntame”, “por favor, mándamelo para verlo con calma otra vez”...

Cuando se lanza un Webinar, siempre se avisa que se enviará la grabación a quienes se hayan inscrito, como incentivo a que se apunten, aunque estos no puedan conectarse al Webinar en ese mismo momento. Así conseguimos más datos de posibles clientes.

5. ¿Realizáis acciones a largo plazo? En caso afirmativo, ¿cómo las planteáis? ¿con qué sensación creéis que recibe el cliente la nueva propuesta de acciones?

Se realiza seguimiento del Webinar una semana después de haberlo hecho: les llamo, les preguntó si les encaja, les cuento que pueden concertar una cita con el equipo especializado para que les enseñen una demo... Algo que no se hace y que creo que es muy importante a largo plazo es hacer encuestas una vez han comprado el producto o contratado el servicio para ver si les gusta y que sepan que estás pendiente.

Muchos me dicen que se nota que quieres vender el producto cuando les llamas o con los Webinars, pero aun así tienen muy buena acogida. Les gusta que estemos pendientes de sus necesidades, sin agobiarles claro.

6. En este sentido, ¿realizáis algún tipo de seguimiento? ¿Cuál es la frecuencia de llamadas?

Sí, como te contaba, una semana después yo me pongo en contacto con ellos. Hago una ronda de 3 vueltas de llamadas en diferentes horarios para pillarles y después les mando un email de contacto cuando no los localizo: ‘hola, he intentado localizarte, te escribía porque te inscribiste en el Webinar y quería preguntarte por él y darte información...’

Si a los clientes les encaja el servicio cuando les llamo se les da cita para una presentación, en el caso de automation se suele hacer una demo, y si hay interés se pasa con el comercial para que gestione la cuenta.

7. ¿Os planteáis poner en práctica acciones nuevas de captación de clientes? (Innovación)

SARA DEZA: Se están planteando otros formatos nuevos (desayunos, jornadas, acciones con la Cámara de Comercio), pero no hay que dejar los Webinars. Lo Webinars los ven personas que usan la herramienta, gente que se apunta a todo y muchos para formarse por lo que siempre hay que hacer filtro para ver quiénes ya estaban captados y extraer los leads reales.

NEREA LANAU: Llevamos unos meses pensando cómo podemos hacer cosas nuevas. Tenemos muchas ideas, algunas locas, pero tenemos que pararnos a pensar bien y definirlas. Por ejemplo, nos gustaría hacer videos grabando a expertos de la empresa y podría usarse ese contenido no solo para el blog o para redes sociales sino también para newsletters. No pensamos en videos largos de gran desarrollo sino pequeñas píldoras de información fáciles de comunicar, tratando temas de actualidad o incluso testimonios de clientes. También pensamos que daría mucho valor preparar estudios técnicos bien documentados que se pudiesen poner en la web como recurso para potenciales clientes. Para mejorar asistencia a Webinars y eventos también se nos ocurrió que sería chulo poner un Pop Up en la web y en función de las tendencias de usuario podría aparecer diciendo: ‘‘Estás en la página de marketing automation, ¿sabes que va a haber un evento muy pronto? Solo queda 1

semana''. Creemos que lo podemos hacer con una de nuestras herramientas, pero tenemos que buscar tiempo para poder formarnos y sacarle todo el partido. La realidad es que los Webinars nos comen mucho tiempo, pero si enviamos una newsletter no se capta ni la mitad de leads. Quizás una opción sería hacer más promociones: hace poco en sistemas presentaron un servicio y ofrecían una auditoría de ciberseguridad gratuita y tuvo bastante éxito.

MARTA SUBIRA: También nos gustaría hacer eventos (ahora solo hacemos los ICIES y presentaciones de servicios y productos) pero hemos estado buscando ferias en las que poder estar presentes. El problema es que solo para poder estar y poder hablar un poco te piden mucho dinero. También descubrimos que la Cámara de Comercio hace cosas muy chulas: tienen una serie de eventos que se llama ‘‘Lo que dure un jamón’’ en la que se hablan de diferentes temas... el tiempo que le cuesta cortar todo el jamón a una persona. También se nos ocurrió hacer desayunos con empresa o tipo brunchs y almuerzos, pero tenemos que sacar tiempo para definirlo bien. Como ideas locas pensamos crear una mascota, hacer Street marketing (¿te imaginas en plaza España un banner en el tranvía de Integra?). Pensamos en hacer un evento más creativo y que llamase la atención como una Scape Room pero es complicado de organizar y, de nuevo, nos hace falta tiempo porque hay muchos Webinars todas las semanas. Nos gusta porque podríamos presentar la empresa a los potenciales clientes jugando, de una forma más dinámica y divertida.

8. ¿Y acciones que contribuyan a mejorar la percepción que el cliente tiene respecto a la empresa? (Branding)

En mi caso que es puro telemarketing, cuando llamo a un cliente potencial para presentar un servicio también aprovecho para presentar la compañía, de forma escueta, e informarles de todas las cosas que se hacen en Efor y en Integra y, por supuesto, en marketing.

A la hora de llamar al cliente estudio mucho qué servicios se les ha podido prestar, qué se les está haciendo, quién es el comercial que gestiona la cuenta, qué oportunidades se han perdido (en el CRM), para no meter la pata. Me gusta conocer bien la situación del cliente al que llamo.

9. ¿Pensáis que existe algún momento de la relación con el cliente en la que no formáis parte, pero podría ser interesante?

Creo que sobre todo sería importante que hiciésemos encuestas de satisfacción para mostrarle al cliente que no nos olvidamos de él una vez ha finalizado el servicio y porque es posible que se vayan a detectar nuevas necesidades. No haría las encuestas de forma inmediata, sino pasadas unas semanas, también para ver qué problemas técnicos han podido surgir.

2. ENTREVISTA CON EL EQUIPO COMERCIAL

Entrevistado: Rubén Angulo, comercial especializado en el área de marketing.

Explicación del objetivo de la entrevista y antecedentes del proyecto.

Planteamiento de preguntas y transcripción de la respuesta:

1. ¿Cómo das a conocer el servicio? ¿Cómo lo presentas actualmente?

Se resume básicamente en ponerlo fácil. Estamos hablando de un sistema de email marketing, de behavioral marketing, de comportamiento... Si te estás dirigiendo a alguien que no está buscando el servicio de automation o que no lo conoce al final hay que captar la atención así que yo siempre lo presento del mismo modo: es un sistema de comunicación para la captación y fidelización de contactos. Y, funciona a través de dos vías: tecnología para crear los journeys y servicio para la definición de campañas.

Es importante también desligarlo o separarlo del concepto de “email marketing”, es decir, que somos y hacemos más que MailChimp, que no les estamos vendiendo lo mismo.

2. *Marketing automation* es un servicio novedoso, abstracto, los clientes tienen dificultades para verle el potencial real... ¿Cuál crees que es la primera sensación del cliente una vez se le ha hablado de *marketing automation*?

Una vez se salva la barrera de que automation marketing es un nuevo concepto para ellos, que se ha traducido a una forma de comunicación con sus contactos, hay interés y gusta desde el principio.

Sí que es importante que en la conversación salgan varios conceptos: Base de datos única (que se integra con el resto de sistemas), gestión de journeys automática y feedback a través de sistemas de analytics, por lo que tiene gran potencia.

3. Es un servicio que desde el primer momento hace que los clientes se sientan inseguros, indecisos y con mucho miedo. ¿Cómo gestionáis ese miedo? ¿creéis que lográis tranquilizar las emociones de los clientes?

Lo principal es detectar a que se tiene miedo y aquí hay dos perfiles. Por un lado, la persona de IT, que tiene miedo a que este servicio suponga ampliar sus esfuerzos de mantenimiento de su ecosistema de aplicaciones y, por otro lado, la persona de marketing que su miedo es no tener miedo para dedicar a la creatividad: ‘‘tanta funcionalidad matará mi creatividad’’.

¿Cómo lo gestiono? Al primero, al de IT, se le explica que esos sistemas son integrables con los suyos de forma automática. Al de marketing se le explica que le vamos a formar y que tras un primer esfuerzo de creación de journey, a lo que le ayudaremos, tendrá todo su tiempo para dedicarlo enteramente a la creatividad.

4. Una etapa clave para el equipo de *automation* es la formación ¿cómo se articula por vuestra parte? ¿creéis que satisfacen a los clientes?

La formación lo que permite es quitar esos miedos y se presenta en el sentido de que no somos profesores, sino que somos consultores. Es decir, que no vamos a explicar unos conceptos de la herramienta (‘‘dándole a este botón hacéis esto.’’), sino que les decimos que elijan un journey importante e interesante para ellos y lo hacemos con ellos para que vean cómo funciona. Y sí, el resultado es muy positivo.

5. Suelen ser reacios a la planificación estratégica, ¿cómo lo vendéis para que no sientan intrusismo por un equipo de marketing externo?

Hay que saber con quién se habla y qué responsabilidad tiene en el equipo interno del cliente. En el caso de grandes empresas, dónde tienen un equipo de marketing potente, acudimos como expertos en la tecnología, no en marketing. Si se trata de pequeñas empresas que no tienen como tal un departamento de marketing o que solo tienen una persona responsable, vamos con una perspectiva más global. Es decir, somos los de la tecnología y las herramientas, pero te vamos a ayudar y acompañar en la parte de marketing y de creación de campañas.

6. Aquellos servicios del proyecto que implican continuidad o que suelen ser más débiles –soporte, monitorización y analítica-, ¿cómo lo gestionáis? ¿qué papel tenéis en ese momento de la relación?

Se hacen reuniones periódicas y se pide feedback al jefe de proyecto, tanto el interno del cliente como el externo, de aquí de la empresa. De esta manera, el comercial puede ver si hay posibilidades de ampliación de proyectos, que al final no es otra cosa que ventas (por ejemplo, si las campañas de captación han funcionado bien, quizás necesitan que la herramienta les de soporte para mayor número de contactos). Y, ya no solo para el propio proyecto de automation sino para ver si se puede ofrecer otro tipo de servicios: haciendo un diagnóstico de la realidad del cliente se pueden plantear nuevas propuestas como cuadros de mando personalizados para gestionar sus analíticas o apoyo en creatividades si no tienen diseñador.

7. ¿Cómo creéis que se siente el cliente en esos momentos?

Bien, y es que hay que tener presente que hay dos componentes, uno intangible y otro puramente emocional, por lo que hay que demostrarle que nos preocupamos por él, aunque la venta ya la hice en su momento o el proyecto ya está avanzando.

8. Llegados a este punto, ¿ha cambiado la relación con el cliente, sus actitudes? ¿está más confiado? ¿sigue teniendo miedo?

Sí, sin duda, en el momento que entienden las implicaciones de la plataforma y la ven en acción les gusta.

9. ¿Cómo planteáis acciones de fidelización? Por lo general, las licencias sí que son renovadas, pero ¿qué ocurre con respecto a acciones a futuro? ¿Cómo se sienten las clientes al abrirles nuevas ofertas, campañas y propuestas de acciones?

Un poco lo que hemos visto, en función de las necesidades que le vayan surgiendo y pidiendo feedback periódicamente.

10. En eventos, ¿cómo abordáis a los clientes? ¿Cómo creéis que se sienten tras hablar con vosotros?

El resultado de los eventos es positivo y hay mucho interés, pero sí que es cierto que en el caso de los webinars hay muchos asistentes que son estudiantes, que van solo a formarse.

11. Si alguna vez accedéis a clientes a través de partners, ¿es diferente la sensación del cliente? ¿parecen sentirse más cómodos o confiados?

Es totalmente diferente la predisposición del cliente. Cuando nos conocen a través de partners vamos como expertos por lo que están más abiertos. Ya confiaban en IBM, por ejemplo, ya han hablado con los comerciales del partner y nosotros somos el equipo especialista, los que saben, por lo que confían desde el primer momento. Los proyectos que comienzan a sí son mucho más sencillos de vender y, en parte, de ejecutar.

12. Vuestro canal de contacto con el cliente es eminentemente personal/presencial, ¿cómo creéis que se siente el cliente?

Es positivo, pero en su justa medida. Creo que es obligatorio que haya un contacto presencial por proyecto, pero no es imperativo en estos momentos. Hay con clientes con los que es muy difícil porque están en Malta o en el caso de proyectos muy rápidos de clientes pequeños, el contacto presencial es a posteriori, tras la venta. Además, el contacto presencial no tiene que ser necesariamente presencial.

Creo que al menos uno comercial está bien que haya para conocer al cliente en la realidad y que nos conozca.

13. ¿Creéis que el cliente tiene diferentes emociones cuando se entabla contacto personalmente frente a hacerlo por teléfono? ¿Y con respecto al correo electrónico?

El contacto telefónico siempre es previo, el primero. Después se le da a elegir al cliente si quiere que sean contactos presenciales o no. Depende mucho del perfil del cliente y del interlocutor. Es cierto que muchos ya están acostumbrados a hacer reuniones por Skype y es parte de su día a día así que les parece totalmente normal.

En el caso del email lo utilizo sobre todo en el caos de clientes de confianza porque ya no lo perciben como algo invasivo, nos conocemos y sabemos de qué va el tema y por qué le escribo. Imagínate que el primer contacto fuese por correo electrónico. Si al cliente le llegan 100 correos al día y a mí también, pasaría de largo porque eres uno más entre la multitud. Por eso digo que siempre el primero por teléfono, incluso a veces en persona, para conseguir

contactar. Luego ya teléfono o lo que le encaje al cliente. El email siempre y cuando haya confianza de verdad.

3. ENTREVISTA CON DIRECCIÓN

Entrevistado: Gonzalo Bernal, director del área de tecnología y director de Efor.

Explicación del objetivo de la entrevista y antecedentes del proyecto.

Planteamiento de preguntas y transcripción de la respuesta:

1. ¿Crees que la empresa respeta la idea de ofrecer una experiencia de cliente satisfactoria?

Sí, pero con matices. Creo que en los proyectos y en los servicios en general empezamos con mucha más fuerza de con la que acabamos. Por ejemplo, damos por terminado un proyecto con la implantación de la herramienta (el caso que se da a veces es PROQUO) y luego no damos la suficiente formación y el cliente no sabe darle el valor que merece la plataforma. Incluso hay veces que los clientes son consciente de ellos, que pueden dejar de usar una herramienta o una tecnología porque no saben hacerse con ella.

2. ¿El estilo de liderazgo adoptado por la empresa permite ofrecer una experiencia de cliente positiva?

Sí, creo que con el nuevo organigrama que ha creado unidades de trabajo más pequeñas, hace que los equipos estén más especializados en lo que ofrecen y, por tanto, puedan dar una mejor experiencia.

3. ¿Crees que puede ser necesario una redefinición de las acciones para ofertar una buena experiencia de cliente?

Si soy coherente con lo anterior diría que sí, pero, sobre todo, en la fase de fidelización. De hecho, diría que en el journey en esas últimas etapas no debería estar solo el comercial, sino más personas encargadas de ese acompañamiento. Creo que debería ser así.

4. ¿Crees que la rutina diaria afecta negativamente a la experiencia de cliente?

Cuando no sabemos gestionarlo bien, evidentemente sí, por eso hay que tener muy en mente las formas de trabajar que tenemos para evitar que afecten a la experiencia (transforming while performing).

5. ¿Tienen los empleados competencias para otorgar una adecuada experiencia de cliente? ¿crees que puede ser necesaria alguna formación?

Creo que se puede mejorar a todos los niveles y que, de verdad, tenemos margen de maniobra. Seguramente quizá sería necesaria una formación en competencias para mejorar el trato y la relación con clientes y en experiencia de cliente como tal.

6. ¿Crees que desde los equipos hay un esfuerzo en MEJORAR la experiencia de cliente? (Mejorar es optimizar lo que se está haciendo ahora). ¿Crees que desde los equipos hay un esfuerzo en INNOVAR la experiencia de cliente? (Innovar es poner en prácticas nuevas acciones, aun pudiendo consistir en la mejora de lo existente).

Creo que en el caso de automation marketing es un sí rotundo, en marketing en general. Creo que ese esfuerzo por mejorar o innovar depende mucho de la naturaleza del área, de las personas que hay y de la propia trayectoria que han tenido históricamente. Está claro que en marketing viene de serie y que además hay un líder como es Sergio Rodas que está siempre pensando qué cosas se pueden mejorar y que se pueden incorporar en todos los sentidos.

A nivel global, por supuesto hay áreas que bueno, por su propia naturaleza, necesitan que se les empuje un poco a trabajar en la experiencia de cliente y que, aun con el nuevo organigrama les va a seguir costando un poco avanzar en ese sentido.

7. ¿Se incentiva a los empleados a favorecer la experiencia de cliente?

Sí, sí que creo que se incentiva (otra cosa es ya si se consigue o no). Creo que con el propio discurso se favorece ese interés por la experiencia de cliente: hablamos de poner al cliente en el centro, el presidente siempre dice que quién paga las nóminas son los clientes. Y bueno, al final, siempre creo que es mejor excederse en los servicios – en pro de la experiencia del cliente- que no llegar. Luego habrá que hacer una reflexión de si nos hemos tenido que exceder es porque no se ha gestionado bien el proyecto a la hora de plantearlo.

8. Cuando se presentó el organigrama nuevo, se recalcó la orientación al cliente que tiene y debe tener la empresa, sobre todo en la medida en que se trata de prestación de servicios, ¿se favorece de alguna manera estas actitudes?

Sí, de nuevo, creo que es cuestión de cultura. Siempre que se hacen las cosas bien pues se da esa palmadita en la espalda, al equipo y si es posible cierto reconocimiento en público.

9. ¿Crees que los empleados que están más cerca del cliente, personifican los valores de la marca y la orientación al cliente? – comerciales, corporativo y responsables de proyecto en última instancia-. Al final es un punto de contacto crítico.

Sí, sin duda. Sobre todo, en el caso de dirección y comerciales. Quizá también porque se hace más hincapié en estos casos y se trabaja más los valores de marca. Aquellos que no están tan en contacto con el cliente, le prestamos menos atención y creo que es, por tanto, un punto a mejorar: en general, en todo el mundo y a todos los niveles.

Sí que es cierto que a veces radicalmente no personifican los valores. No me estoy contradiciendo del todo, pero es el caso de personal nuevo que llega a la empresa y va directamente a prestar servicios de carácter técnico en la empresa del cliente. A ese personal no se le ha transmitido la cultura, ha venido a la empresa prácticamente para firmar y va a trabajar directamente dónde el cliente. Creo que esto sí que tenemos que solucionarlo y es algo que nos hemos planteado más de una vez porque al final el cliente se lleva la imagen de la persona con la que tiene contacto: con cómo viste, cómo trabaja, cómo se relaciona... Sí, creo que en muchos casos las personas personifican los valores de marca y están orientados al cliente, pero es cierto que hay otros, sobre todo, de personal técnico y de carácter nuevo que no lo estamos trabajando y es un error.

10. ¿Crees que los eventos y las acciones de *branding* y comunicación contribuyen a mejorar la experiencia de cliente con nosotros o, al menos, el resultado de las mismas es positivo para el cliente?

Totalmente. Además, creo que hay una cosa que hacemos bien aquí y es que después de cada acción o cada evento realizamos un ejercicio de reflexión y evaluamos cómo ha ido, si ha funcionado, si hay que repetirlo, si no...

11. ¿En qué puntos de la relación con un cliente puede incidir dirección para afectar a la experiencia de cliente? Es decir, ¿existe algún momento clave en el que sea trascendental su labor? ¿En la rutina diaria incide?, ¿y si hay problemas?

Creo que es muy importante encontrar por parte de la dirección (dirección a todos los niveles: presidente, CEO, directores de área...) el momento en el que interactuar.

Si hay un momento clave es, sin duda, las fases tempranas y sí que es cierto que a partir de ahí debería mantenerse y midiendo siempre en función del tamaño del cliente y del proyecto, no siempre tiene por qué ser igual. Creo que es fundamental que dirección aparezca porque es una forma más de crear un lazo más con el cliente y a otro nivel.

Por supuesto cuando hay problemas hay que estar ahí y así lo hacemos, porque hay que dar la cara y dar una sensación de dolor. Sin duda en los puntos de dolor dirección debe incidir, quizá es tarde por supuesto. Por eso creo que la relación tiene que ser previa y si luego las cosas salen mal también.